

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**

**2016/2017**



**TII**

**ADAPTAÇÃO DO MODELO LÍDER-LÍDER EM EQUIPAS DE  
SERVIÇO DA POLÍCIA AÉREA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Pedro Miguel de Matos Tavares  
CAPITÃO, POLÍCIA AÉREA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**ADAPTAÇÃO DO MODELO LÍDER-LÍDER EM EQUIPAS**  
**DE SERVIÇO DA POLÍCIA AÉREA**

**CAPITÃO, POLÍCIA AÉREA, Pedro Miguel de Matos Tavares**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**ADAPTAÇÃO DO MODELO LÍDER-LÍDER EM EQUIPAS**  
**DE SERVIÇO DA POLÍCIA AÉREA**

**CAPITÃO, POLÍCIA AÉREA, Pedro Miguel de Matos Tavares**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA

Orientador: MAJOR, PSICÓLOGA

Sandra Maria Guerreiro Branquinho Arvelos

Pedrouços 2017



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, Pedro Miguel de Matos Tavares, declaro por minha honra que o documento intitulado Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) 2016/2017 no Instituto Universitário Militar (IUM) e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 20 de julho de 2017

CAP/PA Pedro Miguel de Matos Tavares

Assinatura



## Agradecimentos

As primeiras linhas são dedicadas aos Oficiais, Sargentos e Praças da Esquadra de Polícia Aérea do Comando Aéreo, com quem orgulhosamente servi, partilhei angústias, agruras, ambições, expectativas e que tive a honra e o privilégio de comandar. São eles, a principal inspiração para este trabalho de investigação, na busca incessante de despertar o intelecto, a paixão, a energia, a resiliência e maximizar o potencial individual.

Foram dois anos de sinergias, em que a nossa insígnia “*tendit in ardua virtus*” – a coragem manifesta-se na adversidade – não podia ter feito mais sentido, num período conturbado, repleto de desafios e dificuldades, que estoicamente soubemos ultrapassar.

Estou particularmente grato à minha Orientadora, Major Psicóloga Sandra Arvelos, pela paciência, dedicação e entusiasmo materializados nas profícuas indicações, sugestões e contributos, que concorreram sobremaneira para enriquecer o produto final.

Aos meus camaradas de especialidade que se disponibilizaram para participar nas entrevistas realizadas, cuja generosidade e espírito de bem servir só encontram equivalente na forma abnegada e profissional como diariamente se dedicam ao cumprimento desta nobre missão, que é proteger os recursos humanos e materiais da Força Aérea.

Aos meus amigos, companheiros de armas e irmãos de curso Titânicos, com quem, dez anos depois, voltei a partilhar as secretárias e as incomensuráveis horas de estudo: À Capitã Carla Benedito, pelo seu exemplo lúcido de assertividade e resiliência; ao Capitão Nuno Rosa, pela sua sagacidade e pragmatismo; ao Capitão Nuno Paixão, pela sua profusa retórica, disponibilidade e amizade. Muito obrigado a todos por me manterem focado.

À minha mãe, um agradecimento muito especial, pelo apoio, carinho e dedicação, não só durante este curso, mas sobretudo, ao longo de toda a minha vida.

À memória do meu Pai, que me inspira diariamente pela persistência, carácter, integridade e honestidade, valores que me foram transmitidos em vida e que muito prezo, pois constituem um pilar indispensável na minha forma de interagir com o mundo.



## Índice

Introdução .....	1
1. Revisão da Literatura, Modelo de Análise e Metodologia.....	4
1.1. Revisão da Literatura .....	4
1.2. Modelo de Análise .....	5
1.3. Metodologia .....	5
1.3.1. Estratégia e Desenho de Investigação.....	5
1.3.2. Percurso Metodológico .....	6
2. Modelos de Liderança e Eficácia em Equipas de Serviço da Polícia Aérea .....	7
2.1. O Modelo Líder-Seguidor usado na Gestão das Equipas PA .....	7
2.1.1. Definição.....	7
2.1.2. Pressupostos.....	7
2.2. O Modelo de Liderança Líder-Líder ou <i>Intent-Based Leadership</i> .....	7
2.2.1. Definição.....	7
2.2.2. Pressupostos.....	7
2.3. Análise Comparativa entre os Dois Modelos de Liderança .....	8
2.4. O Modelo Líder-Líder como Alternativa na Gestão de Equipas de Serviço .....	8
2.5. A Eficácia do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da PA .....	9
2.5.1. Dimensão Autoridade .....	9
2.5.2. Dimensão Informação .....	11
2.6. Análise de Dados .....	12
3. O modelo Líder-Líder e a melhoria da Autonomia e Cooperação nas Equipas PA .....	14
3.1. Dimensão Competência .....	14
3.2. Dimensão Conhecimentos.....	15
3.3. Aumento dos Níveis de Confiança e de Cooperação nas Equipas PA.....	17
3.3.1. Dimensão Confiança.....	17
3.3.2. Dimensão Reconhecimento .....	19
3.4. Análise de Dados. ....	20
Conclusões .....	22
Bibliografia .....	27



## **Índice de Anexos**

Anexo A — .....	Definição e Operacionalização dos Pilares do Modelo Líder-Líder	
.....		Anx A – 1-3
Anexo B —.....	Vantagens e Desvantagens dos Modelos de Liderança	
.....		Anx B – 1
Anexo C —.....	Análise Comparativa entre o Modelo Líder-Seguidor e Líder-Líder	
.....		Anx C – 1
Anexo D — .....	Pilares do Código de Conduta da Fragata Álvares Cabral	
.....		Anx D – 1

## **Índice de Apêndices**

Apêndice A — .....	Mapa Concetual	
.....		Apd A– 1
Apêndice B —.....	Entrevistas: Descrição das Funções Chave	
.....		Apd B – 1
Apêndice C —.....	Matriz das Entrevistas Analíticas	
.....		Apd C–1-6

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Percurso da Metodologia.....	6
Figura 2 – Estrutura do Modelo Líder-Líder .....	8
Figura 3 – Fatores Críticos para o Sucesso .....	19

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Modelo de Análise .....	5
Tabela 2 – Pilares de Conduta do <i>USS Santa Fe</i> .....	18
Tabela A1 – Descrição do Pilar Controlo .....	Anx A-1
Tabela A2 – Descrição do Pilar Competência .....	Anx A-2
Tabela A3 – Descrição do Pilar Transparência.....	Anx A-3
Tabela B1 – Vantagens e Desvantagens do Modelo Líder-Seguidor .....	Anx B-1
Tabela B2 – Vantagens e Desvantagens do Modelo Líder-Líder .....	Anx B-2
Tabela C1 – Análise Comparativa entre os dois Modelos de Liderança .....	Anx C-1



## **Resumo**

Na conjuntura atual, o estilo de liderança usado revela-se um elemento decisivo para garantir o sucesso das organizações, cabendo ao líder manter o delicado equilíbrio entre o cumprimento da tarefa e a gestão da motivação e expectativas dos subordinados.

A presente investigação ambiciona analisar a adaptação do modelo líder-líder a equipas de serviço da Polícia Aérea (PA), enquanto componente operacional do sistema de Segurança Interna e Defesa Imediata (SIDI), a fim de identificar os contributos para a eficácia, autonomia e cooperação, visando melhorar o seu desempenho global.

Para o efeito, esta investigação foi desenvolvida com recurso a um Estudo de Caso, seguindo um raciocínio hipotético-dedutivo e uma estratégia qualitativa, assente em entrevistas semiestruturadas definidas pelo mapa concetual e análise documental.

As análises realizadas permitiram constatar que este modelo apresenta um conjunto de ferramentas, que podem ser especialmente úteis para os Oficiais e Sargentos que têm de gerir equipas de serviço em ambientes exigentes e multidisciplinares.

Face ao exposto, conclui-se que o modelo líder-líder pode ser adaptado na Força Aérea (FA) às equipas de serviço da PA, permitindo melhorar a eficácia, a autonomia, a confiança e a cooperação, concorrendo também para a valorização dos subordinados e otimização do seu potencial.

## **Palavras-chave**

Autonomia, Cooperação, Desempenho, Eficácia, Equipas de Serviço, Liderança, Líder-Líder, Motivação, Polícia Aérea.





## **Abstract**

*In the current scenario, the leadership style represents a decisive factor to ensure organization's success, fitting the leader to keep the delicate balance between carrying out the task and managing both, the motivation and expectations of the subordinates.*

*Therefore, the present investigation aims to analyse the adaptation of the leader-leader model in the Portuguese Air Force (POAF) Air Police duty teams, while operational component of the Immediate Defence and Internal Security System, in order to identify specific contributions to their efficiency, autonomy and cooperation, thus finding ways to improve global performance.*

*For this purpose, a Case-Study was conducted for the development of this research, following a hypothetical-deductive reasoning and adopting a qualitative approach, based on semi-structured interviews defined by a conceptual map and document analysis. This analysis allowed us to verify that this model introduces a set of tools, that can be especially useful to team leaders, specially those that have to manage duty teams in multidisciplinary and demanding environments.*

*Given the stated above, it is concluded that the leader-leader model can be adapted in the POAF Air Police duty teams, contributing to the subordinate's recognition and optimization of potential, as well as, enhancing team's efficiency, autonomy and cooperation.*

## **Keywords**

Air Police, Autonomy, Cooperation, Duty Teams, Leader-Leader, Leadership, Motivation, Performance.



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

- BA1 – Base Aérea nº 1
- BA4 – Base Aérea nº 4
- BA5 – Base Aérea nº 5
- BA6 – Base Aérea nº 6
- BA11 – Base Aérea nº 11
- BAP – *Baltic Air Policing*
- CA – Comando Aéreo
- CCSD – Centro Coordenador de Segurança e Defesa
- CEMFA – Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
- CPOG – Curso de Promoção a Oficial General
- CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior
- DGMFA – Depósito Geral de Material da Força Aérea
- EAFB – *Edwards Air Force Base*
- EOD – *Explosive Ordnance Disposal*
- EPA – Esquadra de Polícia Aérea
- EPI – Equipamento de Proteção Individual
- FA – Força Aérea
- FAA – Forças Armadas
- FD – *Falcon Defence*
- FND – Força Nacional Destacada
- FP – *Force Protection*
- GCSMFA – Gabinete Coordenador de Segurança Militar da Força Aérea
- H – Hipóteses



IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares

IUM – Instituto Universitário Militar

JSOC – *Joint Special Operations Command*

MCLAFA – Manual do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea

MINUSMA – *Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali*

NOTP – Núcleo de Operações Táticas de Projeção

NRP – Navio da República Portuguesa

OE – Objetivos Específicos

PA – Polícia Aérea

PD – Perguntas Derivadas

POAF – *Portuguese Air Force*

PP – Pergunta Partida

RDM – Regulamento de Disciplina Militar

RFA – Regulamento da Força Aérea

SF – *Security Forces*

SIDI – Segurança Interna e Defesa Imediata

TII – Trabalho de Investigação Individual

USAF – *United States Air Force*

USN – *United States Navy*

USS – *United States Ship*



## Introdução

*“If your actions inspire others to dream more, learn more and became more, you are a leader.”*

John Quincy Adams

A palavra *líder* deriva do antigo vocábulo Indo-Europeu “*leit*”, que corresponde à designação atribuída ao indivíduo que transportava a bandeira na frente de um exército que avançava para a batalha. Apesar desta pessoa não possuir nenhum título especial ou posto relevante, transportar as cores de uma nação num conflito, em representação de um país ou em apoio a uma causa, era considerada uma honra e um privilégio (Michel, 2013, p.7).

De facto, tratando-se da capacidade de encetar ações que acrescentem valor, que habilitem os outros para a concretização de objetivos comuns, a liderança não deverá, por isso, ser considerada uma questão de título ou posto, mas sim de comportamento. Contudo, no meio militar corporiza essencialmente a arte do comando, destacando especificamente o papel do líder e não do processo abrangido pelas suas ações (Jesuino, 2005, p. 7).

Segundo Vieira (2002, p. 8) “a função de um líder numa organização visará estreitar o intervalo ou corrigir o desvio entre a realização individual e os objetivos”. Deste modo, é comumente aceite que o líder diga aos seus subordinados como proceder, podendo em determinadas ocasiões executar tarefas que são da responsabilidade destes. Esta conduta, nega aos subordinados toda a possibilidade de desenvolvimento pessoal, inviabilizando ainda que o líder possa beneficiar das suas reais capacidades (Idem, 2002).

Nas últimas décadas, a utilização deste modelo tradicional de liderança, designado como *leader-follower* ou *top-down leadership* tem sido incontornável, nomeadamente na instituição militar, exigindo a presença de um líder que exerça comando e controlo efetivo como condição *sine qua non* para o sucesso organizacional, mas foi concebido numa época em que as tarefas a realizar eram sobretudo de natureza física (Drucker, 2002, p 14).

Porém, como aludido por Nickols (2012), assistimos a uma mudança de paradigma em que trabalhos orientados para o esforço físico passaram a ser centrados no pensamento, assumindo algumas das tarefas realizadas atualmente nas organizações um cariz cognitivo.

Nesse sentido, afigura-se crucial estudar um novo modelo de liderança adaptado a estes novos trabalhadores do pensamento e ajustado aos atuais desafios organizacionais.

Como tal, o objeto desta investigação são as equipas de serviço da PA, que prestam serviço nas Esquadras de Polícia Aérea (EPA), nas diversas Unidades e Órgãos da FA.



Assim sendo, considerando que um dos objetivos estratégicos da Força Aérea, previsto no Despacho n.º 87/2012, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), é a promoção da melhoria do desempenho, através da gestão eficiente dos recursos humanos, julga-se que os resultados decorrentes desta investigação poderão ser relevantes para a concretização desta aspiração.

No que concerne às limitações, foram identificadas duas: a primeira prende-se com a ausência de investigações desenvolvidas no nosso país acerca da temática, pelo que esta, terá como base a aplicação do modelo líder-líder realizada por David Marquet na *United States Navy* (USN); quanto à segunda, está relacionada com a composição da amostra, que inviabilizou uma melhor exploração desta problemática.

Este trabalho tem como objetivo analisar a adaptação do modelo líder-líder à gestão de equipas de serviço da PA, de modo a contribuir para aumentar a sua eficácia global.

Por sua vez, resultantes destes, foram identificados neste Trabalho de Investigação Individual (TII), quatro objetivos específicos (OE): Analisar os dois modelos de liderança (líder-seguidor e líder-líder) comparando-os entre si (OE1). Identificar os contributos para a eficácia das equipas de serviço decorrentes da adaptação deste modelo (OE2). Indicar os ganhos associados, no que concerne à autonomia no seio das equipas de serviço (OE3). Inferir possíveis melhorias para os níveis de confiança e de cooperação (OE4).

Para o efeito, foi elaborada a pergunta de partida (PP): “De que forma a adaptação do modelo líder-líder em equipas de serviço da Polícia Aérea pode contribuir para melhorar o desempenho destas, no que concerne à sua eficácia, autonomia e cooperação?”

Após a elaboração da PP, surgem as perguntas derivadas (PD). Será que a adaptação do modelo líder-líder aumenta a eficácia das equipas de serviço da PA? (PD1). De que forma é que a implementação do modelo líder-líder concorre para a otimização das competências pessoais e autonomia das equipas de serviço? (PD2). De que modo é que o modelo líder-líder resulta numa melhoria dos níveis de confiança e de cooperação das equipas? (PD3).

Para responder a todas estas questões, foram elaboradas hipóteses (H). A aplicação do modelo líder-líder permite melhorar a qualidade de informação nas equipas de serviço da PA, aumentando a sua eficácia (H1). A adoção do modelo líder-líder promove a valorização individual, gerando maior autonomia das equipas (H2). As alterações introduzidas pelo modelo líder-líder, permitem melhorar os níveis de confiança e de cooperação das equipas (H3).



Este trabalho assenta numa estratégia de investigação qualitativa, recorrendo-se a um raciocínio hipotético-dedutivo e a um estudo de caso, com o intuito de responder à PP. A recolha de dados, foi feita através da análise documental e de entrevistas semiestruturadas a Oficiais e Sargentos da PA, que tinham como funções liderar equipas de serviço.

Consequentemente, para responder às questões elaboradas e verificar as hipóteses formuladas, este TII organiza-se em três capítulos: revisão da literatura, modelo de análise e metodologia; modelos de liderança e eficácia nas equipas de serviço da PA e a melhoria da autonomia e cooperação em equipas de serviço. Por último, as conclusões, indicam os limites, os contributos para o conhecimento e sugerem novos caminhos de investigação.



## 1. Revisão da Literatura, Modelo de Análise e Metodologia

### 1.1. Revisão da Literatura

Mantendo presente a temática da liderança e as múltiplas implicações na proficiência de equipas de trabalho, os especialistas ouvidos nas entrevistas exploratórias, identificaram diversas lacunas no atual modelo de gestão das equipas de serviço da PA, o que levou a que a pesquisa inicial se focasse em trabalhos alusivos a esta matéria. Porém, constatou-se que não existem estudos académicos que versem sobre a adaptação do modelo líder-líder.

Após amplificar o âmbito da pesquisa, identificou-se o livro de David Marquet, a partir da sua experiência como Comandante de um submarino nuclear, intitulado *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*. Nesta obra, é descrita uma nova abordagem à liderança, designada *leader-leader*, que recomenda o aumento do nível de responsabilização e de autoridade dos subordinados, de modo a melhorar a eficácia, a criatividade, a autonomia e a cooperação no seio das equipas. Para além do livro referido, serviram também como base primária de pesquisa as seguintes obras e publicações:

- *Liderança Militar* (Vieira, 2002), que serviu para enquadrar e estruturar a liderança em ambiente militar;
- *Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams* (Lorinkova, Pearsall e Sims, 2012), que analisa comparativamente os modelos líder-seguidor e líder-líder, identifica as vantagens, as desvantagens e aponta os fatores cruciais para o desempenho ótimo de equipas de trabalho de reduzida dimensão;
- *Turn Your Ship Around! A Workbook for Implementing Intent-Based Leadership in Your Organization* (Marquet, 2015), que exhibe regras práticas e ferramentas para implementar o modelo *leader-leader*.

Ainda concernente à liderança em ambiente militar, foi consultado o TII realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), denominado *Desenvolvimento da Liderança: Um Imperativo Estratégico* da autoria do Coronel Duarte da Costa (2015), que explora as competências e características associadas à liderança em contexto militar e a adoção do modelo transformacional como fator crítico para o sucesso.

Para além disso, foram examinados no presente estudo, os casos da USN, onde em 2009, no submarino *United States Ship* (USS) *Santa Fe*, foi implementado por David Marquet, o modelo *Leader-Leader* e a *United States Air Force* (USAF), na qualidade de protótipos de aplicação de uma liderança centrada no pensamento.



## 1.2. Modelo de Análise

Na realização deste trabalho foi seguido o modelo de análise que consta da Tabela 1 e que explicita a relação entre os conceitos base, as dimensões e respectivos indicadores.

**Tabela 1** – Modelo de Análise

Conceitos	Dimensões	Indicadores
<b>Eficácia</b>	Autoridade	- Transferência de Controle - Tomada de Decisão
	Informação	- Partilha de Informação - Comunicação Eficaz
<b>Autonomia</b>	Competência	- Gestão de Erros - <i>Empowerment</i>
	Conhecimentos	- Aprendizagem Contínua - Definição de Objetivos
<b>Cooperação</b>	Confiança	- Cultura Organizacional - Princípios Orientadores
	Reconhecimento	- Reforço de Comportamentos - Recompensas

**Fonte:** (Autor, 2017)

Posto isto, o enquadramento conceitual foi garantido com recurso a três conceitos base. A **Eficácia** é definida por Chiavenato (2009), como “o grau em que os objetivos e a extensão de uma dada ação produz o resultado desejado”. No que concerne à **Autonomia**, compreende “o nível de liberdade e poder permitidos para efetuar escolhas no local de trabalho” (Cascão, 2014). Quanto à **Cooperação**, entende-se como “acordo voluntário em que duas ou mais pessoas unem esforços para alcançar um objetivo comum” (Law, 2015).

## 1.3. Metodologia

### 1.3.1. Estratégia e Desenho de Investigação

No que diz respeito à metodologia, foi aplicado o raciocínio hipotético-dedutivo, tendo-se identificado o problema de investigação, ao que se seguiu a construção do modelo teórico e a formulação das respetivas hipóteses, que foram posteriormente submetidas a um procedimento de testagem, de modo a corroborar a sua veracidade (IUM, 2016, p. 22).

Por sua vez, recorreu-se à estratégia de investigação qualitativa, pois como aludido por Guerra (2014, p. 17) “*estes estudos consideram que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números*”. Quanto ao desenho de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, pois possibilita a recolha de informação detalhada acerca de uma única unidade de estudo, inserida no seu contexto (Freixo, 2011, p. 110).

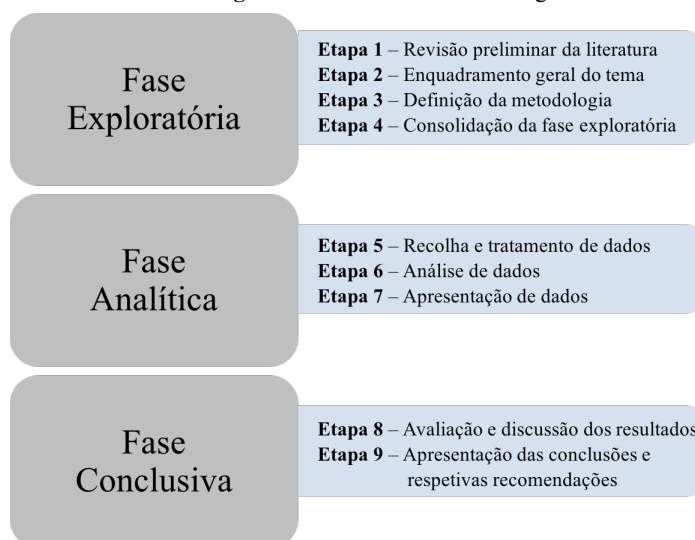




### 1.3.2. Percurso Metodológico

Para alcançar o objetivo definido, foi seguido um percurso metodológico dividido em três fases e nove etapas (IESM, 2015a):

**Figura 1** – Percurso da Metodologia



**Fonte:** (Autor, 2017)

O estudo iniciou-se com a revisão bibliográfica do tema sustentada em leituras e em entrevistas exploratórias que permitiram ampliar os conhecimentos conducentes, por um lado, ao enquadramento do quadro teórico e por outro, à definição da metodologia que orienta a investigação. Seguidamente, consolidou-se o mapa concetual, tendo-se derivado os conceitos em dimensões e indicadores, como exposto no Apêndice A.

Na fase analítica, recolheu-se informação relativa aos modelos de liderança, através da análise documental e de entrevistas semiestruturadas, que visaram Oficiais e Sargentos da PA, responsáveis por liderar equipas de serviço ao Centro Coordenador de Segurança e Defesa (CCSD), nas diversas Unidades e Órgãos da FA, como aludido no Apêndice B.

Estas entrevistas, foram uma ferramenta crucial para o investigador, garantindo uma maior flexibilidade, ao permitir obter dados não disponíveis noutras fontes, que puderam ser quantificados e tratados de forma precisa (Marconi e Lakatos, 2002, pp. 85-86).

Na análise e interpretação dos dados recolhidos, utilizou-se o método indicado por Guerra (2014) elencando o processo de análise de conteúdo, construindo-se para o efeito uma matriz de entrevistas (*vide* Apêndice C), que permite confirmar os indicadores aliados às dimensões, que por sua vez operacionalizam os conceitos estruturantes.

Na última fase, foram debatidos os resultados obtidos, apresentadas as conclusões e implicações para o estudo, aludindo-se aos contributos para o conhecimento e limitações.



## 2. Modelos de Liderança e Eficácia em Equipas de Serviço da Polícia Aérea

*“A leader’s job is not to do the work for others, it’s to help others figure out how to do it themselves, to get things done and to succeed beyond what they thought possible.”*

Simon Sinek

### 2.1. O Modelo Líder-Seguidor usado na Gestão das Equipas PA

#### 2.1.1. Definição

Neste modelo, a liderança corresponde *“à arte, ciência ou dom conferido a alguém para dirigir os pensamentos, planos e ações de outros, de modo a obter e ordenar a sua obediência, o seu respeito e a sua leal cooperação”* (Foster, 2010).

#### 2.1.2. Pressupostos

Está associada ao poder situacional do líder e é caracterizada por *“comportamentos orientados a ativamente estruturar o trabalho dos subordinados, com recurso a indicações e expectativas relativas ao cumprimento de ordens ou solicitações”*. (Somech, 2006). Este tipo de líder: *“auxilia os subordinados, a executar tarefas, discernir entre papéis ambíguos, fornecendo feedback e monitorização externa relativos ao seu desempenho”* (Idem, 2006).

### 2.2. O Modelo de Liderança Líder-Líder ou *Intent-Based Leadership*

#### 2.2.1. Definição

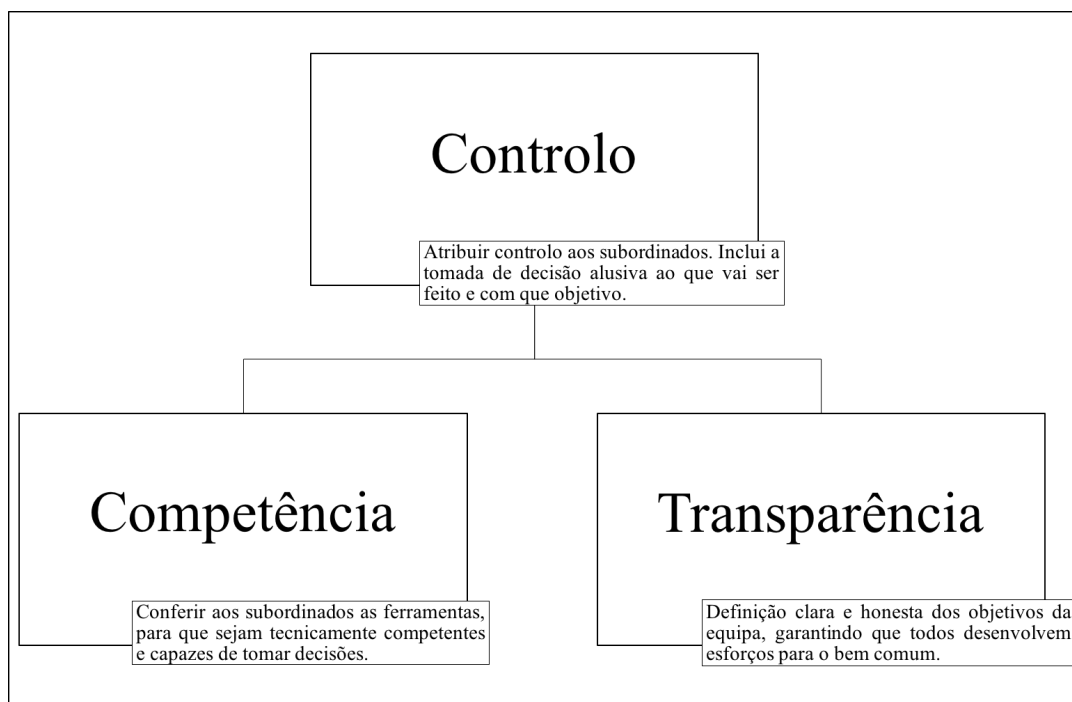
Para David Marquet (2015, p. 14), esta liderança, implica: *“incorporar a capacidade de estimular o desejo incessante de melhorar nas pessoas e nas práticas da organização, dissociando-as da personalidade do líder”*.

#### 2.2.2. Pressupostos

Este modelo, advoga a *“partilha do poder e da autoridade com os subordinados e o aumento da sua autonomia e responsabilidade, encorajando-os a expressar as suas ideias e opiniões, de modo a promover a tomada de decisão colaborativa, o trabalho em equipa e a partilha apoiada de informação relevante”* (Marquet, 2012). Esta liderança, intensifica a eficácia, o compromisso e tende a criar nos subordinados a noção de posse psicológica da tarefa, conduzindo a melhores níveis de coordenação e de processamento de informação coletiva (Srivastava, Bartol e Locke, 2006). Assim, a estrutura subjacente assenta em três pilares (*vide* Anexo A1-A3)<sup>1</sup>, que são apresentados resumidamente na figura seguinte:

---

<sup>1</sup> Inclui a descrição/operacionalização dos três pilares e identificação dos mecanismos associados.

**Figura 2** – Estrutura do Modelo Líder-Líder

**Fonte:** (Marquet, 2015)

### 2.3. Análise Comparativa entre os Dois Modelos de Liderança

As vantagens e desvantagens destes modelos de liderança, são aduzidas no Anexo B a este TII, tal como reveladas pelo estudo de Lorinkova, Pearsall e Sims (2012). De modo análogo, encontra-se concretizada no Anexo C, a confrontação entre comportamentos e atitudes do líder face aos subordinados, salientando as diferenças entre ambos os modelos.

### 2.4. O Modelo Líder-Líder como Alternativa na Gestão de Equipas de Serviço

No âmbito da FA, na especialidade da PA, o tipo de liderança usado assume elevado relevo, uma vez que a especificidade inerente às funções destes militares, implica a realização de serviços de 24 horas, em que equipas formadas por Praças (cinco a doze), são lideradas por Oficiais e Sargentos. Assim, compete a esta força especializada, “assegurar as tarefas SIDI tendentes à protecção dos recursos humanos, materiais e infraestruturas da Força Aérea contra ameaças de qualquer natureza em território nacional” (CEMFA, 1997).

O modelo de liderança atualmente usado na gestão destas equipas, assenta no estilo de liderança autocrático, em que “o chefe de equipa faz uso da sua autoridade formal para atingir os objetivos” (Resendes, 2016). Todavia, como enunciado por Vilhena (2016), este modelo encontra-se desajustado da realidade organizacional, pois ao “centrar-se no papel do líder, não valoriza as contribuições individuais dos subordinados, não promove a sua autonomia, inviabilizando inclusivamente a otimização de todo o seu potencial”.



Por outro lado, como notado por Veliça (2017), “seria possível um modelo diferente, pois as subunidades PA dispõem de um número de efetivos reduzido; (...) sendo exequível em grupos especializados como o Núcleo de Operações Táticas de Projeção (NOTP), os *Explosive Ordnance Disposal* (EOD) e as Equipas Cinotécnicas de Detecção”. Este aspeto, é também corroborado por Cabete (2016) e Martins (2016), quando referem a necessidade de ampliar a participação dos subordinados no processo de tomada de decisão, nos diversos níveis da hierarquia, como forma de criar sinergias e reforçar a coesão nas equipas.

Deste modo, como referido no estudo de Duarte da Costa (2015, p. 14), “o exercício da liderança em contexto militar é sempre de natureza transformacional, oscilando entre o imperativo da missão e a necessidade de cuidar e motivar os subordinados”.

Face ao exposto, torna-se imperativo considerar a adaptação do modelo líder-líder a equipas de serviço da PA, na medida em que o seu cariz transformacional e colaborativo permitirá estimular o desenvolvimento pessoal e a participação efetiva dos subordinados.

## **2.5. A Eficácia do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da PA**

### **2.5.1. Dimensão Autoridade**

A adoção de um novo modelo de liderança na gestão das equipas de serviço da PA, deve ter como propósito final melhorar a eficácia desse grupo, devendo-se assegurar que a transferência de controlo é efetiva em determinadas tarefas, para que assim seja possível capacitar os subordinados com as ferramentas adequadas à tomada de decisão.

Assim, no âmbito restrito desta investigação, a utilização do substantivo *autoridade* designa: “a posição detida pelo militar na organização e a capacidade de tomada de decisão que a acompanha”. (Handy, 1993, p. 44). Por sua vez, *responsabilidade*, refere-se ao “dever moral e legal ligado à execução de uma tarefa, desde que esta se inicia até à sua conclusão e inclui a responsabilização do seu agente” (Idem, 1993).

Neste sentido, Simon Sinek, após ter passado cerca de quatro anos como consultor na área da liderança na Força Aérea Americana e ter testemunhado *in loco* a implementação do modelo líder-líder em equipas das *Security Forces* (SF) na *Edwards Air Force Base* (EAFB) na Califórnia constatou: “*When we delegate tasks, we get things done, but when we delegate responsibility, others get done much more than we ever could*”. (Sinek, 2014).

De facto, como aludido por Marquet (2015), esta é a premissa base deste modelo, uma vez que preconiza a transferência da autoridade e da responsabilidade o mais baixo possível ao longo da linha hierárquica, sendo o ideal para equipas de reduzida dimensão que tenham de desempenhar tarefas que exijam elevada adaptabilidade e interdependência.



Esta perspetiva, é partilhada pelo General McChrystal, que comandou o *Joint Special Operations Command* (JSOC) entre 2003 e 2006, quando destaca que: “a eficácia de uma equipa na organização militar contemporânea é alcançada através da delegação da autoridade, da responsabilidade e de um processo de tomada de decisão descentralizado, que conduz a uma execução habilitada<sup>2</sup>” (McChrystal, 2015, p. 95).

Segundo Goucha (2017), “a transferência de autoridade e responsabilidade, permite ramificar o processo de execução, enriquecendo a sua complexidade, mas simplificando, as tarefas a realizar”. Este, é também o juízo de Ricardo Santos (2017), referindo: “o chefe de equipa ao transferir autoridade para os subordinados para resolver uma dada tarefa, está a permitir perspetivas diferentes da sua, que ampliam a eficácia do grupo”.

No que concerne à *tomada de decisão*, em primeiro lugar, urge enquadrar o conceito no seu devido contexto, podendo ser caracterizado como: “processo cognitivo, através do qual se elege uma modalidade de ação, entre várias alternativas disponíveis, de modo encontrar uma solução para um dado problema” (Bazerman 2005, cit. por Lehrer, 2009).

Assim sendo, no modelo líder-líder, a aptidão para tomar decisões está intimamente ligada à transferência de controlo, cabendo ao líder identificar quais podem ser acometidas a um escalão inferior, garantir que os subordinados têm a autoridade necessária para as concretizar e que estão na posse da informação que lhes permita ser eficazes.

Segundo Marquet (2015), “a maioria das situações com as quais nos deparamos não requer decisões imediatas, pelo que o líder, deve evitar fornecer a solução, devendo criar condições para que a equipa possa reagir”. Constata-se que a tomada de decisão melhora, pois, os subordinados estão mais empenhados em apoiar uma decisão quando eles próprios participaram no seu desenvolvimento (Cunha e Rego, 2005).

Na opinião de Paredinha (2017), este modelo melhora a tomada de decisão, uma vez que: “ao obrigar os subordinados a encontrar soluções para determinados problemas, sem que tenham de recorrer ao líder, faz com que estes criem rotinas de resolução, que promovem a maturidade profissional”. Também Casal (2017), refere: “quando um chefe transfere parte da sua autoridade, consegue uma gestão mais eficaz dos seus elementos e permite que possam participar nas decisões que influem diretamente nos resultados”.

Face ao exposto, comprova-se que a adaptação deste modelo favorece a transferência de controlo e a tomada de decisão, mas para garantir o aumento da eficácia geral, requer uma avaliação prudente das competências e maturidade profissional da equipa.

---

<sup>2</sup> Do original, *empowered execution* (traduzido pelo autor).



### 2.5.2. Dimensão Informação

No âmbito desta investigação, destaca-se a forma como a informação é partilhada dentro de um grupo e em que medida acrescenta valor para uma comunicação eficaz.

Assim sendo, referimo-nos à *informação* enquanto: “dados específicos e organizados visando um objetivo, apresentados num contexto que lhes confere significado e relevância e que conduzem ao aumento da compreensão e diminuição da incerteza” (Law, 2015).

Quanto à partilha de informação numa equipa, Marquet (2012, p. 57) afirma que: “os líderes, que têm a autoridade e o controlo da informação transmitida, devem ser capazes de outorgar controlo aos subordinados, sob a forma de informação e autoridade para agir”.

A afirmação anterior, para além de efetuar a ligação entre autoridade e tomada de decisão, espelha objetivamente o quão crucial é a partilha de informação no seio da equipa.

Também o General McChrystal é apologista de uma reformulação profunda no que concerne à circulação de informação, alegando que grande parte do sucesso das operações planeadas pelo JSOC no Iraque se deveu à cisão da relação tradicional entre informação e controlo. Segundo este, “a partir do momento em que a informação deixou de estar apenas acessível ao nível das chefias e passou a ser partilhada, cada vez mais pessoas passaram a ser capazes de controlar a execução<sup>3</sup> das suas tarefas”. (McChrystal, 2015, p. 97).

Como resultado direto da adaptação do modelo líder-líder, Simon Sinek fornece um exemplo de partilha de informação com os subordinados, decorrente do seu trabalho como consultor nas SF americanas na EAFB, definido como *feedback*<sup>4</sup> antecipado.

No exemplo aludido, é relatado o acompanhamento das diversas fases de uma tarefa, em que o líder, conversa com os subordinados, tornando assim a informação acessível ao próprio e antecipando quaisquer dificuldades associadas à realização da mesma.

A partilha de informação constitui um fator crítico, pois o militar “ao dispor de todas as informações pertinentes para o desempenho das suas funções, estará em melhores condições de resolver qualquer situação urgente, minimizando o erro” (Paredinha, 2017).

Da experiência de Lima (2017), a circulação de informação nas equipas de serviço da PA é determinante para a sua eficácia, pois: “vai permitir que os subordinados conheçam a sua missão, os condicionalismos, o papel de cada um e o valor que este adiciona ao grupo, contribuindo para a estimulação de uma cultura organizacional inclusiva”.

---

<sup>3</sup> Referência à *empowered execution* ou execução habilitada, em que o subordinado tem a autoridade, a responsabilidade, o controlo e a informação necessários à tomada de decisão numa dada tarefa.

<sup>4</sup> “Processo em que o efeito ou resultado de uma ação é devolvido ao seu agente, de modo a produzir modificações na ação seguinte” (Goleman, Boyatzis e McKee, 2005).



Assim, a partilha de informação permite ao líder transformar os conhecimentos individuais em coletivos e melhorar a qualidade de informação disponível na equipa. Para além disso, rompe com a noção pré-concebida, oriunda do modelo líder-seguidor, de que o líder ao reter informação, tinha na sua posse uma ferramenta para legitimar a sua posição.

Por sua vez, a *comunicação*, no seu sentido lato, é definida como: “interação entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades, incluindo ações e compromissos mútuos” (Chiavenato, 2009).

Segundo um estudo efetuado por Pentland (2012), acerca da eficácia em equipas de trabalho de reduzida dimensão, a comunicação foi identificada como “o melhor preditor para o sucesso, sendo a sua influência mais significativa do que a combinação de fatores como a inteligência, personalidade, aptidão individual e o conteúdo das discussões”.

Na opinião de Marquet (2012), uma das formas de tornar a comunicação mais eficaz numa equipa à luz do modelo líder-líder, passa por “mudar a cultura de permissão para uma cultura de intenção<sup>5</sup>”. Assim, “o uso da expressão “*eu pretendo*” permite a mudança psicológica necessária para os subordinados poderem comunicar as suas intenções de um modo eficaz e simultaneamente aumentar a sua proatividade” (Idem, 2015).

Para Casal (2017), “a comunicação é indispensável para a eficácia das equipas, pois facilita a troca de ideias, a partilha de informação e permite atingir soluções de forma expedita”. Também para Ventura (2017), “a comunicação eficaz, aumenta o sentimento de pertença, aperfeiçoa a responsabilização e amplifica o nível de compreensão geral”.

De acordo com a perspetiva de Resendes (2016), nas equipas de serviço da PA, não se valoriza tanto a opinião dos subordinados como seria desejável. Deste modo, o modelo líder-líder, ao estimular a expressão das ideias, a iniciativa e a participação no processo de tomada de decisão, diferencia-se do modelo clássico em vigor.

Portanto, verifica-se que adaptação do aludido modelo em equipas de serviço da PA, possibilita melhorar a qualidade de informação e de igual modo, aumentar a eficácia geral destas, estando em consonância com o plasmado no Pilar Controlo do Anexo A-1.

## 2.6. Análise de Dados

Procedendo ao exame dos dados recolhidos na Dimensão Autoridade, comprovou-se que nas equipas de serviço da PA, a delegação de autoridade e responsabilidade, desde que concretizada em circunstâncias específicas e sobretudo em tarefas de menor complexidade, permite acrescentar valor ao processo de gestão e melhorar a eficácia geral das mesmas.

---

<sup>5</sup> Uso de linguagem positiva para eliminar a dependência associada à transmissão de ordens.



Quanto à Transferência de Controlo, vai permitir atribuir controlo aos subordinados, conferindo-lhes as ferramentas indispensáveis para que tomem decisões.

De modo análogo, verifica-se um incremento na Tomada de Decisão, passando os subordinados a ser capazes de controlar a execução de determinadas tarefas.

Na Dimensão Informação, a vantagem relativa à partilha de informação, prende-se com a sua comunicabilidade, pois o líder, ao incrementar a circulação de informação na equipa, transforma os conhecimentos individuais em coletivos e melhora a quantidade e qualidade de informação disponível.

Respeitante à Comunicação Eficaz, depreende-se da análise efetuada, que facilita as relações interpessoais, fortalece a confiança e segurança no seio da equipa e concorre para estimular a participação dos subordinados na tomada de decisão.

Por todas as razões enunciadas, considera-se existir informação suficiente para a comprovação da H1, podendo-se deduzir que “A aplicação do modelo líder-líder permite melhorar a qualidade de informação nas equipas de serviço da PA, aumentando a sua eficácia, pelo que se responde à PD1: “Será que a adaptação do modelo líder-líder aumenta a eficácia das equipas de serviço da PA?””.





### 3. O modelo Líder-Líder e a melhoria da Autonomia e da Cooperação nas Equipas PA

*“Uma corrente é tão forte, quanto o seu elo mais fraco.”*

Henry Ford

#### 3.1. Dimensão Competência

Um dos predicados associados ao modelo líder-líder assenta na forma como é capaz de promover a valorização individual e autonomia dos subordinados, através da gestão parcimoniosa dos erros e o recurso à delegação como catalisadores desta pretensão.

O termo *competência* indica especificamente: “o nível de aptidões, conhecimentos, compromissos e capacidades que habilitam uma pessoa (ou uma organização), para agir de modo proficiente num espectro alargado de situações” (Waruszynski, 2011, p. 16).

Como tal, para Schulz (2011), “a gestão do erro é a melhor forma de aumentar a consciencialização e competência dos subordinados”. Assim, antes de iniciar uma ação, “o agente deve assinalar a sua intenção, introduzindo uma pausa, de modo a eliminar os erros automáticos” (Marquet, 2012). Como observado por Sinek (2014), verificam-se benefícios adicionais, quando isto ocorre numa equipa, pois os outros elementos do grupo podem intervir e corrigir as ações erróneas antes que estas se concretizem.

Para Cabral (2017), “os erros cometidos pelos subordinados são parte integrante do processo de aprendizagem e devem ser aceites com naturalidade, corrigidos e integrados na experiência coletiva”. Aliás, esta é também a opinião de Benedito (2017), quando refere “a cultura do erro deve ser fomentada no seio da equipa, uma vez que permite a correção do procedimento e garante a construção de conhecimento alicerçado na experiência”.

O exemplo descrito, aplicado às equipas de serviço da PA, permite não só que os subordinados antecipem, corrijam os erros e previnam consequências, mas assegura que o seu papel dentro da equipa é clarificado, otimizando assim o seu desempenho.

Por sua vez, o *empowerment*, definido por Oliveira e Krom, (2010, cit. por Pinheiro, 2014, p. 36) como: “proporcionar poder, informação e conhecimento aos subordinados, para que estes atuem, de modo eficaz”, traduz uma forma de gestão participativa, em que o decisor divide com os subordinados a capacidade e a consequência da tomada de decisão, procurando a valorização do capital humano, através da autonomia e simultaneamente, a maximização do produto final da organização (Yukl, 2013).



Neste sentido, um dos exemplos fornecidos por Marquet (2012) para implementar o *empowerment* no meio militar é a “*prática da certificação ativa*”. De acordo com o autor, a solução compreende passar de uma atividade passiva (*briefing*)<sup>6</sup> para uma certificação ativa, assegurando que os subordinados são participantes dinâmicos. Esta ação é diferente do *briefing*, pois exige da parte dos subordinados, preparação e estudo autónomo para que possam atingir os conhecimentos técnicos desejados, estar intelectualmente envolvidos e contribuir para os objetivos da equipa (Marquet, 2015).

Para Matildes (2017), “um modelo de liderança, que promova o *empowerment*, desenvolve a autonomia dos subordinados, que cimentada na competência e em sólidos conhecimentos técnicos, melhora o desempenho individual”. Também, para David Santos (2017), “o *empowerment* constitui uma oportunidade para aproveitar todo o potencial dos subordinados, melhorando a autonomia e a qualidade das decisões no seio da equipa”.

Perante o anteriormente referido, verifica-se que a adaptação deste modelo a equipas de serviço da PA, permitirá criar as condições para que os erros, possam ser oportunidades de aprendizagem, que visam a otimização progressiva do desempenho individual. De modo análogo, o *empowerment*, enquanto ferramenta de gestão, constituirá uma mais valia para quem gere equipas, pelo potencial de valorização do capital humano que encerra.

### 3.2. Dimensão Conhecimentos

Para concretizar a delegação de autoridade e responsabilidade previamente aludidas, torna-se necessário promover a consolidação dos conhecimentos junto dos elementos da equipa, através da aprendizagem contínua e da definição de objetivos específicos.

Por esta razão, no modelo adotado por Marquet no submarino *Santa Fe*, assumiu especial relevância garantir que a tripulação era suficientemente competente para poder lidar com o incremento de responsabilidade que tal mudança exigia, pois: “à medida que aumenta a capacidade para tomar decisões, devem existir cada vez mais conhecimentos operacionais e técnicos, capazes de as suportar” (Marquet, 2012). Assim, decorrente da experiência de Sinek na USAF, a adoção da expressão aprendizagem contínua e não treino é crucial, uma vez que: “o treino é passivo; é algo a que nos submetemos, ao passo que a aprendizagem é dinâmica, algo que temos de fazer” (Sinek, 2014, p. 147).

Como tal, Marquet (2012) advoga a criação de um programa de aprendizagem sólido que vise o “incremento das competências técnicas e da capacidade dos subordinados para tomar decisões, resultando no aumento concomitante da autonomia e iniciativa”.

---

<sup>6</sup> O ato de transmitir antecipadamente informação ou instruções específicas (US Army, 2012).



Na perspetiva de Ventura (2017) “o desenvolvimento das competências profissionais assente no saber-fazer, trará melhorias para os índices de confiança e para a qualidade do serviço prestado, mas também para a autonomia do militar no desempenho das suas funções”. Por isso, também Benedito (2017), acredita que: “a aprendizagem contínua pode proporcionar maior versatilidade e autonomia às equipas de serviço, pelos conhecimentos, mas sobretudo pela maturidade que o próprio conhecimento produz”.

Nas equipas de serviço da PA, esta aprendizagem contínua, expressa na aquisição e consolidação de competências operacionais e técnicas, culminará numa maior consistência profissional, em que os militares terão as bases fundamentais para atuar face às diversas contingências do serviço. Para além disso, ao reforçar a capacidade dos subordinados para tomar decisões, está a edificar as premissas base associadas ao modelo líder-líder.

No que concerne, à materialização dos conhecimentos dos subordinados, de modo a promover a sua valorização pessoal e gerar maior autonomia, a definição de objetivos assume um lugar de destaque. De acordo com Norcross (2014), um *objetivo* acomoda “uma representação mental de um resultado desejado e com o qual nos comprometemos”, sendo que, sempre que se definirem objetivos deve ser considerada a sua especificidade, devendo ser: mensuráveis, alcançáveis, relevantes e específicos no tempo (Idem, 2014).

Posto isto, como referido por Rosinha e Matias, no seu estudo de casos de liderança em contexto militar: “um dos atributos mais importantes, que permite que um grupo se torne em equipa, são os objetivos. Representam a força motriz que o impulsiona, que o anima e que o dinamiza, repercutindo-se diretamente noutros fatores” (2015, p. 131).

Marquet (2012), identifica como imperativo para operacionalizar o pilar competência deste modelo: “a definição do objetivo final <sup>7</sup>, pois só assim se valorizam as contribuições individuais e se promove a autonomia”. Sinek reforça esta ideia ao referir que: “quando o líder define o objetivo, mas não o método, as equipas estarão motivadas para testar novas soluções, procurando boas práticas e aumentando a sua proficiência” (Sinek, 2014, p. 59).

Assim, para Casal (2017), “os objetivos permitem que as equipas direcionem o seu esforço e canalizem a sua atenção, representando pequenas metas diárias a atingir, com influência na autonomia, dedicação, motivação e no resultado final”. De facto, nas equipas de serviço da PA: “a definição de objetivos parcelares possibilita manter a equipa focada num objetivo comum, aumentando a sua autonomia e eficácia” (Paredinha, 2017).

---

<sup>7</sup> No original *end-state*, que diz respeito ao conjunto de condições requeridas para atingir os objetivos definidos pelo Comandante.



Pelas razões enunciadas, a definição de objetivos específicos afeta positivamente a dinâmica da equipa, incrementa a sua motivação e autonomia, bem como, ao testar novas soluções contribui para uma aprendizagem contínua e consolidada.

Por último, constata-se que a implementação do modelo líder-líder em equipas de serviço da PA, promove a valorização individual dos subordinados, através do reforço das suas competências e conhecimentos efetivos, concorrendo de igual modo, para aumentar a autonomia destas, em harmonia com o alvitrado no Pilar Competência do Anexo A-2.

### **3.3. Aumento dos Níveis de Confiança e de Cooperação nas Equipas PA**

#### **3.3.1. Dimensão Confiança**

No modelo líder-líder, a promoção de uma cultura organizacional que incentive a partilha e o recurso a princípios orientadores que guiem a conduta individual, constituem elementos-chave para melhorar os níveis de confiança e de cooperação das equipas.

A *confiança*, “enquanto convicção profunda na integridade, capacidade, verdade ou caráter de outra pessoa, apresenta uma natureza fundamentalmente química, assente na oxitocina”<sup>8</sup> (Breuning, 2012). Como tal, o grande desafio atual de quem lidera pessoas, passa por “criar um ambiente de trabalho propício à libertação de oxitocina, o que pode ser conseguido através de uma cultura organizacional e de práticas de liderança que estimulem a criação de uma cultura de confiança” (Sinek, 2014, p. 146).

A este respeito, Marquet (2012) realça como determinante “melhorar os níveis de confiança, através da promoção de um ambiente que valorize os contributos individuais e o sentimento de pertença”. Desta forma, “o líder, ao fornecer as ferramentas essenciais ao desenvolvimento pessoal e profissional, estará a promover uma cultura organizacional resiliente, fundada na confiança, na empatia e no respeito mútuo” (Idem, 2015).

Nas equipas de serviço da PA, a confiança deriva do espírito de corpo que caracteriza esta especialidade, resultante da singularidade da sua missão, formação e treino, que são fortalecidos diariamente pelo uso da boina azul, como símbolo identitário e diferenciador.

Decorrente da sua experiência, Lima (2017), acredita que: “uma cultura que estimule a confiança, vai melhorar a coesão das equipas, valorizar os militares e reforçar os valores que os motivam e diferenciam como profissionais”. Cabral (2017), corrobora esta noção, alegando: “uma cultura organizacional que promova a união e os valores partilhados, conduz a um aumento dos níveis de confiança e de cooperação numa equipa”.

---

<sup>8</sup> Hormona que atua como um neurotransmissor no cérebro e que é responsável pelo desenvolvimento da amizade, empatia e confiança profunda entre as pessoas (Breuning, 2012).



Posto isto, a adoção de uma liderança que favoreça o desenvolvimento e manutenção dos laços de confiança, acrescenta valor às equipas e revigora o sentimento de pertença.

Por outro lado, a definição de princípios orientadores que traduzam de forma clara os objetivos a alcançar, também concorre para a melhorar a coesão das equipas.

No atual tecido empresarial português, diversas empresas recorrem a princípios, que concretizam a missão, visão e valores da organização, de modo a unir os colaboradores, em torno de um credo e código de conduta comuns (Costa, 2012, p. 22). De modo análogo, a instituição militar tem seguido esta lógica, encontrando-se vestígios destas estratégias organizacionais, nos três ramos das Forças Armadas (FAA) e em particular, no Exército.<sup>9</sup>

Marquet (2012), considera que estes princípios: “devem refletir os valores atuais da organização e ser comunicados de forma transparente e inequívoca, a todos os militares, desde a Praça mais moderna, ao Oficial mais graduado, para que possam ser entendidos, reconhecidos e incorporados na sua vivência quotidiana”. Tais princípios devem estar sincronizados com a visão e valores da organização, devendo incluir critérios que possam ser traduzidos em ações individuais, de modo a apoiar a tomada de decisão. Os princípios instituídos por David Marquet no *Santa Fe* são apresentados a seguir:

**Tabela 2** – Pilares de Conduta do *USS Santa Fe*

Inovação	Integridade	<i>Empowerment</i>
Compromisso	Coragem	Pontualidade
Conhecimentos Técnicos	Melhoria Contínua	Trabalho de Equipa

**Fonte:** (Marquet, 2012, traduzido pelo autor)

No panorama nacional, tais princípios sob a forma de código de conduta já estão presentes, a título de exemplo, em navios da Armada, como é o caso da Fragata Álvares Cabral. Como tal, o Anexo D, apresenta um quadro de pilares desse código, que se encontra afixado na sala de controlo do aludido navio.

Para David Santos (2017), “a definição de linhas orientadoras específicas, apresenta vantagens para as equipas, pois ao fazer com que todos se guiem pelos mesmos valores, fixa a identidade do grupo e aumenta a cooperação entre os seus membros”. Já na opinião de Matildes (2017), “a partilha de princípios diretores como a iniciativa, o compromisso e a integridade, permite aumentar os níveis de confiança e de cooperação nas equipas”.

---

<sup>9</sup> O Exército Português é o único ramo que apresenta na sua página oficial de Internet, um conjunto de princípios orientadores constituídos por missão, visão e respetivos valores.



Por conseguinte, verifica-se que o modelo líder-líder, permite melhorar os níveis de confiança e de compromisso das equipas, através da promoção de uma cultura de confiança e da definição de princípios que preceituem a conduta individual dos subordinados.

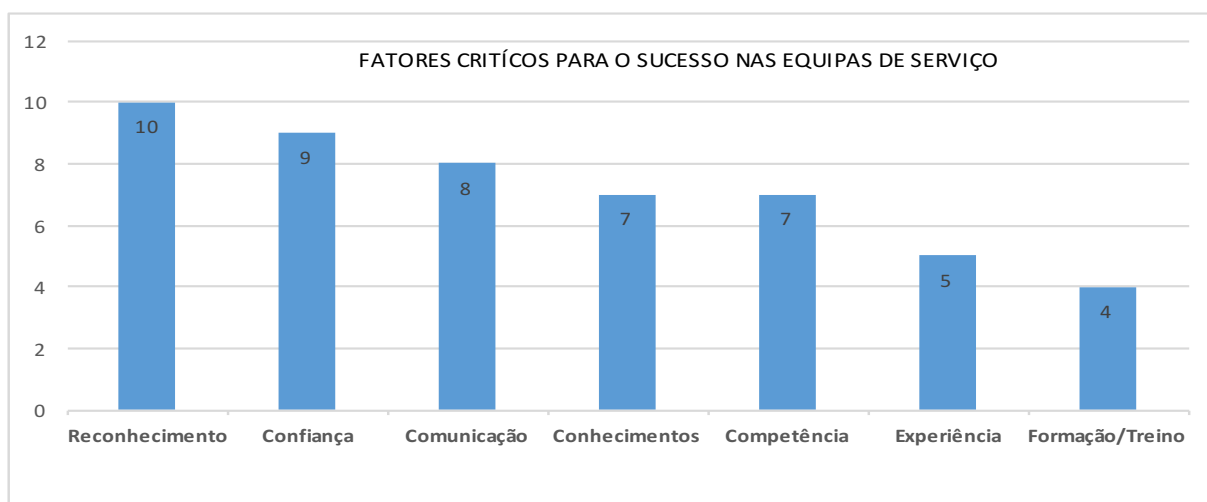
### 3.3.2. Dimensão Reconhecimento

Nesta dimensão, o reforço dos comportamentos e as recompensas, assumem-se como elementos basilares para garantir o efetivo reconhecimento dos subordinados.

Para Bowen (2000), “o reconhecimento representa uma necessidade humana básica, que ilustra um trabalho bem realizado e que também é valorizado pelo escalão superior”.

Deste modo, no seguimento das entrevistas efetuadas para a realização deste TII, foi pedido que cada entrevistado indicasse cinco fatores críticos para o sucesso nas equipas, tendo-se constatado que o reconhecimento e a confiança reuniram o consenso geral.

**Figura 3 – Fatores Críticos para o Sucesso**



**Fonte:** (resultados das entrevistas analíticas, 2017)

Os resultados anteriormente aludidos corroboram o que já tinha sido identificado por Adair (1998), “o reconhecimento do desempenho dos subordinados, não só melhora a produtividade individual destes, como contribui para que a equipa atinja o sucesso”.

Concomitantemente, Marquet (2015) considera que “devemos proporcionar reforços positivos imediatos aos subordinados, reconhecendo e recompensando os seus excelentes desempenhos, de modo a estimular nestes a vontade de melhorar”. No modelo líder-líder, estes reforços estão integrados nas ações fundamentais do líder, devendo ocorrer logo após a conduta que o justifica e preferencialmente em público (Idem, 2012).



Como tal, na perspetiva de Paredinha (2017), “o reforço positivo imediato, faz com que o militar que é reconhecido se sinta realmente apreciado e passe a aumentar o volume e qualidade da sua participação nos processos de trabalho”.

Nas equipas de serviço da PA, este reconhecimento permitirá valorizar os militares, que encontram assim uma motivação acrescida para melhorar a sua contribuição, pois acreditam que serão efetivamente reconhecidos pelo escalão superior.

Por sua vez, na instituição castrense, a forma de concretizar o reconhecimento dos subordinados pela excelência do trabalho realizado são as *recompensas*<sup>10</sup>, cujas espécies se encontram plasmadas no Regulamento de Disciplina Militar (RDM).

Para Taylor e Rosenbach (2009), “o sistema de recompensas constitui um poderoso auxiliar para o líder, na construção de uma disciplina que conduza a uma equipa forte e moralizada, concorrendo para reconstituir os níveis de ânimo dos militares”.

No modelo líder-líder, efetua-se a distinção entre a recompensa material (*louvor*) e a imaterial (*elogio*), sendo também instituído o princípio do *top performer*, em que o militar que se destacasse pelo seu desempenho, seria alvo de reconhecimento público por parte da chefia na presença dos seus pares. (Marquet, 2015). Esta seria a solução encontrada para substituir o louvor e garantir com maior frequência “o reconhecimento do mérito do militar e o reforço dos comportamentos desejados e do sentimento de pertença” (Idem, 2015).

Segundo Lima (2017), “a atribuição de recompensas que premeiem o mérito deve ser equilibrada e justa, para não provocar sentimentos de desigualdade”. Já para Goucha (2017) “só através das recompensas que reconhecem e diferenciam os bons desempenhos, será possível garantir que as Praças PA se encontram permanentemente motivadas”.

Face ao exposto, a implementação de um sistema de recompensas permite reforçar o sentimento de pertença e suscitar nas pessoas o desejo intrínseco de melhorar.

Consequentemente, o modelo líder-líder possibilita melhorar os níveis de confiança e de cooperação nas equipas de serviço da PA, contribuindo também para o reconhecimento das condutas individuais, em conformidade com o Pilar Transparência do Anexo A-3.

### 3.4. Análise de Dados

Considerando os dados recolhidos nas Dimensões Competência e Conhecimentos, comprovou-se que a adoção do modelo líder-líder, em equipas de serviço da PA, desde que

---

<sup>10</sup> Destacam condutas relevantes que transcendam o normal cumprimento dos deveres (louvor, licença por mérito e dispensa de serviço).





apoiada, em competências técnicas e em sólidos conhecimentos profissionais, amplifica a valorização individual e a autonomia dos subordinados.

No que diz respeito aos Erros, este modelo, cria as bases necessárias para que se constituam como oportunidades efetivas de aprendizagem, visando a otimização do desempenho dos militares das equipas de serviço da PA.

Quanto ao *Empowerment*, como forma de gestão integrada, promove a prática da certificação ativa, transformando os subordinados em participantes dinâmicos e concorrendo para a maximização das contribuições individuais.

Por sua vez, a Aprendizagem Contínua materializada na aquisição de conhecimentos orientados para as tarefas a executar e na Definição de Objetivos, atributo indissociável deste modelo, trazem inegáveis vantagens para a gestão das equipas, ao incrementar a autonomia e influenciar positivamente a dinâmica coletiva.

Face ao anteriormente aludido, considera-se verificada a H2 – “a adoção do modelo líder-líder promove a valorização individual, gerando maior autonomia das equipas”, que responde à PD2 – “De que forma é que a implementação do modelo líder-líder concorre para a otimização das competências pessoais e autonomia das equipas de serviço?”.

Na Dimensão Confiança, os dados recolhidos sugerem que este modelo, incentiva uma Cultura Organizacional resiliente, fundada na partilha, no respeito mútuo e alicerçada em Princípios Orientadores, que se refletem nas ações dos subordinados.

Assim, o desenvolvimento de uma Cultura Organizacional que estimula a confiança, não só garante a coesão das equipas de serviço, como melhora a sua interdependência.

Quanto aos Princípios Orientadores, melhoram os níveis de participação e de coesão das equipas, ao definir critérios que se convertem em ações individuais.

Na Dimensão Reconhecimento, ficou demonstrado que os princípios alvitados por este modelo, contribuem para melhorar a confiança e a cooperação no seio das equipas.

Deste modo, o reconhecimento do desempenho dos subordinados e a sua valorização pelo escalão superior, são alcançados através do Reforço de Comportamentos.

As Recompensas, enquanto corolário do mérito absoluto, devem ocorrer na exata medida dos desempenhos que as justificam, sob a forma material ou imaterial.

Consequentemente, responde-se à PD3 – “De que modo é que o modelo líder-líder resulta numa melhoria dos níveis de confiança e de cooperação das equipas?”, que comprova a H3 – “As alterações introduzidas pelo modelo líder-líder, permitem melhorar os níveis de confiança e de cooperação das equipas”.





## Conclusões

*“The task of the leader is to get his people from where they are to where they have not been.”*

Henry Kissinger

A liderança, assume-se como um elemento decisivo para o sucesso das organizações, sobretudo perante um ambiente de incerteza, em que o líder, muito mais do que determinar a execução de tarefas, é confrontado diariamente com o desafio de alcançar resultados convenientemente alinhados com os objetivos superiormente definidos.

Deste modo, numa altura em que se fala de uma forma tão persistente de aspetos como cultura de excelência, reconhecimento do mérito ou realização de potencial, torna-se crucial integrar estas perspetivas numa lógica de mudança, exigindo-se para tal a adoção de um novo tipo de liderança.

Essa liderança deve conjugar de forma harmoniosa as competências técnicas com as das pessoas, ou seja, exige uma abordagem que possibilite motivar os subordinados, fazer do desenvolvimento pessoal e profissional uma prioridade e criar uma cultura prevalecente de confiança, respeito mútuo e compromisso.

Relativamente às equipas de serviço da PA, que garantem a proteção dos recursos humanos e materiais da FA, a influência do líder e o tipo de liderança são determinantes para o sucesso, pois não só, afetam diretamente o ânimo e a motivação dos subordinados, como indiretamente os seus comportamentos e desempenho.

Assim sendo, a temática em análise na presente investigação consistiu na exploração de um modelo de liderança centrado nas competências dos subordinados e adequado às tarefas de cariz cognitivo. Para tal, elaborou-se a PP “De que forma é que a adaptação do modelo Líder-Líder em equipas de serviço da PA pode contribuir para melhorar o desempenho destas, no que concerne à sua eficácia, autonomia e cooperação?”.

Para alcançar este desiderato, as linhas do procedimento metodológico seguido foram consubstanciadas num percurso compreendido por três fases – exploratória, analítica e conclusiva – distribuídas por nove etapas.

No decorrer da fase exploratória, procedeu-se ao processo de revisão bibliográfica e à realização de entrevistas exploratórias, que visaram restringir o objeto de estudo, enunciar o problema, consolidar o quadro teórico e eleger a metodologia que serviu de orientação à presente investigação.



Seguidamente, foi definido como Objetivo Geral deste estudo, a análise da adaptação do modelo de liderança Líder-Líder à gestão de equipas de serviço da Polícia Aérea, com o firme propósito de contribuir para aumentar a sua eficácia global.

Complementarmente, identificaram-se quatro Objetivos Específicos que permitiram desconstruir o objetivo geral, em aspetos mais restritos e elementares, que por sua vez se verteram em atividades e tarefas suscetíveis de serem observadas.

Posteriormente, formularam-se as PD, acompanhadas das respetivas hipóteses, que permitiram responder à PP que norteia toda a investigação.

Para explicitar o anteriormente referido, foi elaborado um modelo de análise, que operacionaliza a articulação entre as PD e as H com os conceitos estruturantes, assim como o ulterior desdobramento em dimensões, indicadores e variáveis, tal como plasmado no Apêndice A.

A metodologia de investigação adotada corresponde ao método hipotético-dedutivo, que possibilitou a observação do fenómeno, o registo dos resultados e a identificação das hipóteses que foram depois submetidas a um procedimento rigoroso de testagem, de modo a comprovar a sua veracidade.

Este trabalho de investigação foi desenvolvido seguindo uma estratégia qualitativa, tendo-se elegido como desenho de pesquisa o Estudo de Caso.

Decorrente desta estratégia, a colheita de dados na fase analítica fundamentou-se na análise documental e em entrevistas semiestruturadas realizadas a Oficiais e Sargentos da PA, responsáveis por liderar equipas de serviço constituídas por Praças, nas diversas Unidades e Órgãos da FA, como exposto no Apêndice B.

Ainda nesta fase, procedeu-se à análise e apresentação dos dados recolhidos, que por sua vez, possibilitaram a interpretação e avaliação dos resultados obtidos e que culminaram na posterior apresentação das conclusões e implicações na fase conclusiva.

Com o intuito de responder à PD1: “Será que a adaptação do modelo líder-líder aumenta a eficácia das equipas de serviço da PA?”, foi concebida a H1 “A aplicação do modelo líder-líder permite melhorar o fluxo de informação nas equipas de serviço da PA, aumentando a sua eficácia”.

Esta hipótese, foi objeto de análise e validação no segundo capítulo, tendo sido possível constatar que a adaptação deste modelo de liderança, não só melhora o fluxo e a qualidade de informação disponível nas equipas de serviço da PA, como traz inegáveis vantagens para a eficácia geral das mesmas.



Todavia, a responsabilização progressiva dos militares, o aumento da autoridade e da sua capacidade de tomada de decisão, tal como alvitrado, carecem de uma avaliação criteriosa das competências pessoais e da maturidade profissional da equipa, de modo a evitar quebras acentuadas de desempenho. Como tal, entende-se que o modelo líder-líder seria ainda mais eficaz, se aplicado a equipas muito especializadas, cuja missão e tarefas requeiram um nível mais elevado de interdependência e complementaridade.

Ainda dentro desta hipótese, importa referir que o aumento da partilha de informação permite transformar os conhecimentos individuais em coletivos e melhorar a quantidade e qualidade de informação disponível, contribuindo também para uma comunicação eficaz, que facilita as relações interpessoais e fortalece o sentimento de pertença dentro da equipa.

Adicionalmente, formulou-se a H2 “A adoção do modelo líder-líder promove a valorização individual, gerando maior autonomia das equipas”, para assim responder à PD2 “De que forma é que a adoção do modelo líder-líder concorre para a otimização das competências pessoais e autonomia das equipas de serviço da PA?”.

O teste e validação desta hipótese foram efetuados no terceiro capítulo, tendo ficado ilustrado que este modelo, se adaptado a equipas de serviço da PA, seria capaz de promover a valorização pessoal e a autonomia dos subordinados, desde que alicerçado em competências técnicas e sólidos conhecimentos profissionais.

Entre a miríade de ferramentas que este modelo disponibiliza ao líder, merecem especial destaque a Gestão de Erros, o *Empowerment* e a Certificação Ativa, que permitem consolidar as competências dos militares das equipas de serviço da PA, visando a otimização do seu desempenho e a maximização das suas contribuições individuais.

No que diz respeito à Dimensão Conhecimentos, as opiniões confluem no sentido de se comprovar o impacto positivo da Aprendizagem Contínua, enquanto método que orienta os subordinados para as tarefas e confere às equipas maior versatilidade e autonomia.

Outro predicado deste modelo, que acarreta vantagens convincentes para a gestão das equipas de serviço da PA é a Definição de Objetivos específicos, que permitem dinamizar e canalizar os esforços do grupo para a consecução do objetivo final e concomitantemente aumentar a sua autonomia e motivação.

Por último, elaborou-se a H3 “As alterações introduzidas pelo modelo líder-líder, permitem melhorar os níveis de confiança e de cooperação das equipas”, respondendo à PD3 “De que modo é que o modelo líder-líder resulta numa melhoria dos níveis de confiança e de cooperação das equipas?”.



A hipótese indicada, foi examinada e validada no terceiro capítulo, asseverando-se que os níveis de confiança e de cooperação das equipas de serviço, melhoram com recurso a uma cultura organizacional que incentive a confiança e o reconhecimento.

No domínio da Confiança, este modelo apresenta vantagens incontestáveis ao propor uma Cultura Organizacional escorada na partilha, no respeito mútuo e na confiança, que valoriza os contributos e revigora o sentimento de pertença. De modo análogo, a definição de Princípios Orientadores que regulem a conduta dos subordinados, acrescenta valor às equipas de serviço da PA, ao incrementar os níveis de participação e de cooperação.

Quanto à Dimensão Reconhecimento, esta liderança coloca em evidência o Reforço de Comportamentos, como ferramenta crucial do líder para garantir que o desempenho dos subordinados é valorizado, ratificando o reconhecimento como fator crítico para o sucesso.

As Recompensas são mais um instrumento, que o líder dispõe para premiar o desempenho e mérito dos subordinados, sendo que, quer ocorram sob a forma material (louvor) ou imaterial (elogio), devem obedecer a critérios justos e proporcionais, pois só assim, serão capazes de consolidar o sentimento de pertença e despertar nas pessoas o desejo intrínseco de melhorar.

Em suma, considera-se que a presente investigação, ao confirmar que a adaptação do modelo líder-líder permite melhorar o desempenho das equipas de serviço da PA, no que diz respeito à eficácia, autonomia e cooperação, contribui para a resolução do problema em análise. Assim, validou-se a PP, as PD e as H formuladas, recorrendo-se para tal à análise documental e à opinião fundamentada dos diversos especialistas entrevistados.

Os resultados alcançados satisfazem o objetivo geral e os objetivos específicos desta investigação, considerando-se validados. Acresce a isto, a confirmação dos três pilares do modelo líder-líder, que se articulam de forma harmoniosa com os conceitos estruturantes.

No que concerne aos contributos para o conhecimento, entende-se que as conclusões obtidas são importantes pois concorrem para uma gestão eficiente dos recursos humanos, considerada como um dos objetivos estratégicos da Força Aérea, tal como preconizado no Despacho n.º 87/2012, de 28 dezembro, do CEMFA.

Efetivamente, depreende-se que os resultados alcançados no presente estudo podem constituir um valioso instrumento de apoio para os Oficiais da PA, em particular aqueles com responsabilidades ao nível do comando de Esquadra e os Oficiais subalternos e Sargentos responsáveis pela gestão de equipas de serviço, na medida em que se apresenta um modelo de liderança exequível e ajustado aos atuais desafios organizacionais.



Este estudo traz consigo limitações, resultantes da composição da amostra que se limitou a dez entrevistados e da impossibilidade de efetuar uma pesquisa *in loco* na USN ou USAF. Identificou-se ainda na presente investigação outra limitação decorrente de não se ter optado por um questionário, que permitisse recolher respostas de militares da categoria de Praças, o que possibilitaria alcançar resultados mais robustos.

Dadas as limitações aduzidas, sugere-se que no futuro se recorra a um instrumento de medida quantitativo aplicado às Praças da PA, de modo a aferir o grau de maturidade profissional das equipas e subsequentemente a exequibilidade do modelo.

Considera-se ainda interessante, analisar a adaptação do modelo líder-líder a equipas muito especializadas como o NOTP, os EOD ou as Equipas Cinotécnicas de Detecção.

Para além disso, atendendo a que nos outros ramos das FAA, não existem estudos acerca deste modelo, recomenda-se alargar a presente análise a forças congéneres, como são os casos da Polícia do Exército e da Polícia Naval, para que seja possível comparar os resultados alcançados e obter assim uma compreensão abrangente da temática em análise, naqueles universos.

Recomenda-se que, os resultados alcançados sejam objeto de divulgação junto do Gabinete Coordenador de Segurança Militar da Força Aérea (GCSMFA) e da Academia da Força Aérea, para que, em sede de Comissão Técnica Especializada, possam contribuir para uma proposta curricular, que integre algumas das ferramentas aqui apresentadas, ambicionando a melhoria do processo formativo dos futuros Graduados da Polícia Aérea.

Finalmente, mantendo presente que as pessoas são o recurso mais valioso de uma Organização, assumirá particular relevância a adoção de estratégias e de procedimentos que possibilitem, não só, melhorar as suas competências e *know how*, mas, principalmente, vincular afetivamente as pessoas às tarefas, visando a otimização do seu desempenho.



## **Bibliografia**

- Adair, J., 1998. *A gestão Eficiente de uma equipa*: Mem Martins: Edições Europa-América, Lda.
- Assembleia da República, 2009. *Regulamento de Disciplina Militar (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 25 de Junho)*. Lisboa: Diário da República.
- Benedito, N., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 10 de fevereiro de 2017.
- Bowen, R., 2000. *Recognizing and Rewarding Employees*. New York: McGraw-Hill.
- Breuning, L., 2012. *Meet Your Happy Chemicals: Dopamine, Endorphin, Oxytocin and Serotonin*. New York: Create Space Independent Publishing Platform.
- Cabete, P., 2016. Entrevista exploratória: Liderança de Equipas da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Beja, 09 de dezembro de 2016.
- Cabral, M., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 24 de fevereiro de 2017.
- Casal, C., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 01 de março de 2017.
- Cascão, F., 2014. *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento: O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I., 2009. *Gestão de Pessoas*. 3a edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.



Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 1997. Diretiva n.º 04/97 *Segurança Interna e Defesa Imediata*. Lisboa: FA.

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2012. Despacho n.º 87/2012 *Objetivos de Nível Estratégico da Força Aérea – Triénio 2014-2016*. Lisboa: FA.

Comando da Logística da Força Aérea, 2010. MCLAFA 305–3 (B) *Manual de Organização do Depósito Geral de Material da Força Aérea*. Alfragide: CLAFA.

Costa, J., 2015. Desenvolvimento da Liderança: Um Imperativo estratégico. *Trabalho de Investigação Individual do CPOG*. IESM.

Costa, R., 2012. *Equipas de Alto Rendimento: Saber liderar equipas de trabalho*. Lisboa: Editora RH.

Covey, S., 2013. *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes: Lições Poderosas para a Transformação Pessoal*. Rio de Janeiro: Franklin Covey.

Cunha, M.P. e Rego, A., 2005. *Liderar*. Lisboa: Dom Quixote.

Drucker, P., 2002. *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley Books.

Força Aérea, 1999. RFA 305–1 (B) Regulamento da Organização das Bases Aéreas. Alfragide: FA.

Força Aérea, 2011. RFA 303–5 *Organização e Normas de Funcionamento do Comando Aéreo*. Alfragide: FA.

Foster P., 2010. *Leader-Follower Theory for the Learning Organization*, [Em linha]. Disponível em: <http://followership2.pbworks.com/f/Leader-Follower+Theory+for+the+Learning+Organization.pdf> [Acedido em 10 de janeiro de 2017].



- Freixo, M. J. V., 2011. *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3a edição. Oeiras: Celta Editora.
- Goleman, D., Boyatzis, R. e McKee, A. 2002. *The New Leaders. Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. London: Sphere.
- Goucha, R., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 17 de fevereiro de 2017.
- Guerra, I., 2014. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Cascais: Principia.
- Handy, C., 1993. *Understanding Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. NEP ACA-10 - *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. NEP ACA-18 – *Regras de Apresentação e Referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- Instituto Universitário Militar, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Jesuino, J., 2005. *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Law, J., 2015. *A Dictionary of Business and Management*. 5<sup>th</sup> edition. Oxford: Oxford University Press.
- Lehrer, J., 2009. *How We Decide*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Lima, H., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 17 de fevereiro de 2017.





- Lorinkova, N., Pearsall, M. e Sims, H., 2012. Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams. *Academy of Management Journal*, 56 (2), 573-596.
- Marconi, M. e Lakatos, E., 2002. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 6ª edição. São Paulo: Atlas.
- Marquet, D., 2012. *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*. New York: Portfolio/Penguin.
- Marquet, D., 2015. *Turn Your Ship Around! A Workbook for Implementing Intent-Based Leadership in Your Organization*. New York: Portfolio/Penguin.
- Martins, A., 2016. Entrevista exploratória: Liderança de Equipas da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 06 de dezembro de 2016.
- Matildes, D., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 24 de fevereiro de 2017.
- Michel, J., 2013. *No more Mediocre Me. How saying no to the status quo will propel you from ordinary to extraordinary*. New York: Morgan James Publishing.
- McChrystal, S., 2015. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. New York: Portfolio/Penguin.
- Nickols F., 2012. *The Shift to Knowledge Work*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.nickols.us/shift.pdf>, [Acedido em 3 de dezembro de 2016].
- Norcross, J., 2014. *Changeology: 5 Steps to Realizing Your Gaols and Resolutions*. New York: Simon & Schuster.



- Paredinha, O., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 01 de março de 2017.
- Pentland, A., 2012. The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review*, 90, 60-69.
- Pinheiro, M., 2014. Gestão de equipas de projeto multidisciplinares em organizações hierarquizadas. *Trabalho de Investigação Individual do CEM-C*. IESM.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Gradiva.
- Resendes, P., 2016. Entrevista exploratória: Liderança de Equipas da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Alcochete, 08 de dezembro de 2016.
- Rosinha, A. e Matias, L., 2015. *Casos de Liderança em Contexto Militar: A prática à luz da teoria*. Caderno Nº 1. Lisboa: IESM.
- Santos, D., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 17 de fevereiro de 2017.
- Santos, R., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 24 de fevereiro de 2017.
- Schulz, K., 2011. *Being Wrong: Adventures in the Margin of Error: The Meaning of Error in an Age of Certainty*. London: Portobello Books.
- Sinek, S., 2014. *Leaders eat last. Why some teams pull together and other's don't*. New York: Portfolio/Penguin.



- Somech, A., 2006. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32, 99-124.
- Srivastava, A., Bartol, K. e Locke, A., 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Taylor, R. e Rosenbach, W., 2009. *Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6th edition. New York: Westview Press.
- United States Army, 2012. Army Doctrine Publication 6-22. *Army Leadership*. Washington: Department of the Army.
- Veliça, C., 2017. Entrevista exploratória: Liderança de Equipas da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Lisboa, 24 de janeiro de 2017.
- Ventura, P., 2017. Entrevista semiestruturada: Liderança de Equipas de Serviço da PA. Entrevistado por Pedro Tavares. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Montijo, 10 de fevereiro de 2017.
- Vieira, B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena, Lisboa.
- Vilhena, R., 2016. Entrevista exploratória: Liderança de Equipas da PA. Entrevistado por Pedro Tavares via *Skype*. TII Adaptação do Modelo Líder-Líder em Equipas de Serviço da Polícia Aérea. Bamako, 20 de dezembro de 2016.
- Waruszynski, B., 2011. Team Leadership Values for Optimizing Intense Collaboration. *The International Command and Control Journal*, Volume 5, 3-17.
- Yukl, G., 2013. *Leadership in Organizations. Global Edition*. 5th edition. Essex: Pearson Education Limited.



## Anexo A — Definição e Operacionalização dos Pilares do Modelo Líder-Líder

Tabela A1 – Descrição do Pilar Controlo

Atribuir controlo aos subordinados. Inclui a tomada de decisão alusiva ao que vai ser feito e com que objetivo.	
Mecanismos para o Alcançar	Descrição/Operacionalização
<b>Transferir Autoridade para quem detém a Informação</b>	Permitir que um escalão inferior (Sargento ou Praça) tenha autoridade para tomar decisões, com base na informação já disponível. Ex. <u>Dispensas e licenças de férias.</u>
<b>Dar <i>Feedback</i> Antecipado aos subordinados</b>	Conversas que possibilitam tornar a informação acessível e perceber quais as dificuldades de um subordinado na realização de uma dada tarefa. Ex. <u>Acompanhar as diversas fases dessa tarefa, fornecendo indicações pontuais.</u>
<b>Mudar a Cultura de Permissão para uma Cultura de Intenção</b>	Eliminar a dependência associada à transmissão de ordens, modificando a linguagem usada para aumentar a proatividade individual. Ex. <u>Usar a expressão “eu pretendo”, em vez de solicitar constantemente autorização.</u>
<b>Resistir ao Impulso de Fornecer Soluções</b>	A maioria das situações não requer decisões imediatas, pelo que nestas circunstâncias o líder não deve fornecer a solução à equipa. Ex. <u>Criar condições para que a equipa possa reagir à situação e decidir em conjunto.</u>
<b>Eliminar Sistemas de Monitorização de Cima para Baixo</b>	Transferir o controlo/monitorização das tarefas dos subordinados para as chefias intermédias, sem interferência direta do líder, de modo a estimular iniciativa, vitalidade e paixão. Ex. <u>Os chefes de equipa assumem controlo da mesma, reportando apenas as dificuldades.</u>

Fonte: Marquet, 2012 (traduzido pelo autor)



**Tabela A2 – Descrição do Pilar Competência**

<b>Conferir aos subordinados as ferramentas, para que sejam tecnicamente competentes e capazes de tomar decisões.</b>	
<b>Mecanismos para o Alcançar</b>	<b>Descrição/Operacionalização</b>
<b>Executar Ações Intencionais</b>	Antes de iniciar uma ação, deve ser efetuada uma pausa deliberada, para que seja possível eliminar ou reduzir erros automáticos. Ex. <u>Parar, vocalizar e assinalar uma dada ação para que o “erro” possa ser corrigido.</u>
<b>Garantir Aprendizagem Contínua</b>	A equipa deve ser tecnicamente competente, para poder lidar com o aumento gradual da autoridade para tomar decisões. Ex. <u>Criar um programa de desenvolvimento que apoie o processo de tomada de decisão.</u>
<b>Praticar a Certificação Ativa</b>	Passar de uma atividade passiva ( <i>briefing</i> ), para uma certificação ativa. Neste caso, o líder coloca questões específicas aos subordinados, o que exige preparação e estudo para atingir os conhecimentos técnicos desejados. Ex. <u>No <i>Briefing</i> de uma missão, garantir que os subordinados são participantes ativos.</u>
<b>Repetir a Mensagem de forma Continuada e Consistente</b>	Repetição consistente da mensagem e dos princípios que norteiam o novo rumo. Ex. <u>Assegurar que todos conhecem os níveis de autoridade e como os colocar em prática.</u>
<b>Definir Objetivos Específicos</b>	Definir o objetivo final ( <i>end-state</i> ) e permitir que as pessoas encontrem o método. Assim, estarão motivadas para testar novas soluções. Ex. <u>A equipa vai procurar as melhores práticas e aumentar a proficiência.</u>

**Fonte: Marquet, 2012 (traduzido pelo autor)**



**Tabela A3 – Descrição do Pilar Transparência**

<b>Definição clara e honesta dos objetivos da equipa, garantindo que todos desenvolvem esforços para o bem comum.</b>	
<b>Mecanismos para o Alcançar</b>	<b>Descrição/Operacionalização</b>
<b>Melhorar os Níveis de Confiança</b>	Fornecer as ferramentas e confiança para que os subordinados alcancem os seus objetivos na vida pessoal e profissional. Ex. <u>O líder que se preocupa realmente com os seus subordinados (gestão emocional).</u>
<b>Seguir Princípios Orientadores</b>	Definir princípios orientadores que devem ser seguidos (competência, integridade, etc.), em linha com os valores da Organização. Ex. <u>Usar estes princípios como orientação para ajudar os subordinados a tomar decisões.</u>
<b>Reforçar Comportamentos</b>	Proporcionar reforços positivos imediatos aos subordinados, reconhecendo e recompensando os seus excelentes desempenhos, de modo a estimular nestes a vontade de melhorar. Ex. <u>Elogiar em público e em privado.</u>
<b>Começar com o Fim em Mente<sup>11</sup></b>	Capacidade para visualizar o resultado final, desenvolver planos, estabelecer prioridades e objetivos de trabalho a médio-prazo. Ex. <u>Elaborar um plano de objetivos anual com a definição de ações e tarefas específicas.</u>
<b>Encorajar uma Atitude Assertiva</b>	Encorajar uma atitude de questionamento, em que os subordinados não se limitam apenas a cumprir ordens. Ex. <u>Criar um clima que promova a confiança, a participação e a cooperação.</u>

**Fonte: Marquet, 2012 (traduzido pelo autor)**

<sup>11</sup> Mecanismo adaptado da obra, *os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* (Covey, 2016).



## Anexo B — Vantagens e Desvantagens dos Modelos de Liderança

**Tabela B1 – Vantagens e Desvantagens do Modelo Líder-Seguidor**

Modelo Tradicional (Líder-Seguidor)	
Vantagens	Desvantagens
Adequado a tarefas rotineiras de cariz físico.	Limita a criatividade e a inovação.
Na fase inicial das tarefas possibilita um elevado desempenho.	A presença do líder é condição essencial para o sucesso.
As indicações claras, transmitidas pelo líder, facilitam a execução da tarefa.	Reduz a autonomia individual e a participação colaborativa.
Apropriado em circunstâncias em que é exigida uma ação imediata.	Inviabiliza que os subordinados tenham acesso a informação pertinente.
Extraordinariamente eficaz em situações de elevado stress.	Impede a livre expressão das ideias (transmissão de ordens).

**Fonte: Lorinkova, Pearsall e Sims, 2012 (traduzido pelo autor)**

**Tabela B2 – Vantagens e Desvantagens do Modelo Líder-Líder**

Modelo Líder-Líder	
Vantagens	Desvantagens
Mais adequado a tarefas centradas no pensamento.	Menor desempenho das equipas (na fase inicial).
Melhora a eficácia das equipas (ao longo do tempo).	Inadequado para a realização de tarefas de cariz físico.
Desenvolve a partilha de informação e a comunicação interna na equipa.	Exige um líder experiente capaz de transferir controlo e autoridade.
Promove a valorização individual e a autonomia dos subordinados.	Os subordinados devem apresentar alguma maturidade emocional.
Aumenta o sentimento de pertença e os níveis de confiança na equipa.	

**Fonte: Lorinkova, Pearsall e Sims, 2012 (traduzido pelo autor)**



## Anexo C — Análise Comparativa entre o Modelo Líder-Seguidor e Líder-Líder

**Tabela C1 – Análise Comparativa entre os dois Modelos**

Diferenças entre as atitudes e comportamentos do Líder	
Modelo Tradicional (Líder-Seguidor)	Modelo Líder-Líder
O líder assume o controlo, centrando em si todas as ações relevantes.	O líder delega o controlo e a autoridade para os seus subordinados.
Transmite ordens diretas.	Evita dar ordens.
Quando dá ordens, fá-lo de forma confiante, inequívoca e determinada.	Sempre que tem de dar ordens, deixa espaço para o questionamento.
Realiza <i>briefings</i> , em que o líder transmite as suas indicações e corrige o planeamento.	Pratica a certificação, colocando questões aos subordinados (exige preparação e estudo).
Tem muitas reuniões formais, dirigindo-se sobretudo às chefias intermédias.	Conversa com os subordinados, dirigindo-se regularmente aos seus locais de trabalho.
Implementa um programa mentor-aprendiz: (Faculta instruções, orientação e apoio).	Prefere um programa mentor-mentor: (Promove a autonomia e o <i>empowerment</i> ).
Foca-se na tecnologia.	Ênfase nas pessoas e nas relações.
Pensa a curto prazo.	Pensa a médio-longo prazo.
Quer que sintam a sua falta quando abandonar o Comando.	Deixa um legado para que o próximo líder possa seguir.
O treino compreende elevada repetição, mas apresenta baixa qualidade.	O treino contém baixa repetição, mas apresenta elevada qualidade.
Limita a sua comunicação a ordens curtas, sucintas e formais.	Aperfeiçoa as suas ordens, com recurso a uma comunicação rica, contextual e informal.
Questiona os subordinados.	Estimula a vontade de saber mais.
Transforma processos ineficazes em eficientes.	Elimina passos e processos que não acrescentam valor.
Amplia os sistemas de monitorização e as inspeções de âmbito interno.	Reduz ou elimina os sistemas de monitorização e as inspeções internas.
Protege a informação (que só está acessível aos escalões superiores).	Transmite a informação para quem realmente precisa dela (ao longo da linha hierárquica).

**Fonte: Marquet, 2015 (traduzido pelo autor)**





## Anexo D — Pilares do Código de Conduta da Fragata Álvares Cabral

### Antecipação (Planeamento)

- **Planeamento** (Preparativos e preparativos)
- **Pontualidade** (Posso estar 5 minutos antes?)
- **Credibilidade** (Com informação errada vou ver?)

### Disciplina (Coesão)

- **Trabalho de Equipa** (O que posso fazer mais?)
- **Ser Credor do Problema** (O que é que EU fiz?)
- **Sentimento de Pertença do Navio** (NOSSO)

### Confiança (Atitude)

- **Honra, Lealdade e Alegria** (A Nossa Guarnição)
- **Uniformização e Imagem** (Estou mal?)
- **Iniciativa, Recetividade e Interesse** (NOSSA)

### Segurança (Atuação)

- **EPI** (Para que serve? Qual o Estado?)
- **Conhecimento** (Conheço o meu Navio?)
- **Procedimentos** (Tenho dúvidas do meu papel?)

Fonte: Fragata Álvares Cabral, Navio da República Portuguesa (NRP), 2017



## Apêndice A — Mapa Concetual

Pergunta de partida	Perguntas derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Validação
<b>PP:</b> De que forma a adaptação do modelo “líder-líder” em equipas de serviço da Polícia Aérea pode contribuir para melhorar o desempenho destas, no que concerne à sua eficácia, autonomia e cooperação?	<b>PD1:</b> Será que, a adaptação do modelo “líder-líder” aumenta a eficácia das equipas de serviço da PA?	<b>H1:</b> A aplicação do modelo “líder-líder” permite melhorar a qualidade de informação nas equipas de serviço da PA, aumentando a sua eficácia.	<b>Eficácia</b>	Autoridade	Transferência de Controlo	<b>Entrevistas/ Pesquisa Bibliográfica</b>
					Tomada de Decisão	
				Informação	Partilha de Informação	<b>Entrevistas/ Pesquisa Bibliográfica</b>
					Comunicação Eficaz	
	<b>PD2:</b> De que forma é que a implementação do modelo “líder-líder” concorre para a otimização das competências pessoais e autonomia das equipas de serviço?	<b>H2:</b> A adoção do modelo “líder-líder” promove a valorização individual, gerando maior autonomia das equipas.	<b>Autonomia</b>	Competência	Gestão de Erros	<b>Entrevistas/ Pesquisa Bibliográfica</b>
					<i>Empowerment</i>	
				Conhecimentos	Aprendizagem Contínua	<b>Entrevistas/ Pesquisa Bibliográfica</b>
					Definição de Objetivos	
	<b>PD3:</b> De que modo é que o modelo “líder-líder” resulta numa melhoria dos níveis de confiança e de cooperação das equipas?	<b>H3:</b> As alterações introduzidas pelo modelo “líder-líder”, permitem melhorar os níveis de confiança e de cooperação das equipas.	<b>Cooperação</b>	Confiança	Cultura Organizacional	<b>Entrevistas/ Pesquisa Bibliográfica</b>
					Princípios Orientadores	
				Reconhecimento	Reforço de Comportamentos	<b>Entrevistas/ Pesquisa Bibliográfica</b>
					Recompensas	

**Apêndice B — Entrevistas: Descrição das Responsabilidades Chave**

Entrevista n.º	1	2	3	4
Nome	COR/PA Cristóvão Veliça	CAP/PA António Martins	CAP/PA Ricardo Vilhena	CAP/PA Pedro Resendes
Função	Chefe do GCSMFA	Comandante da EPA da BA6	Adjunto para a PF no GCSMFA	Comandante do NOTP
Tipo de Entrevista	Exploratória	Exploratória	Exploratória	Exploratória
Data/Duração	20DEZ16 – 85 minutos	06DEZ16 – 60 minutos	20DEZ16 – 55 minutos	08DEZ16 – 55 minutos
Responsabilidades Chave	O GCSMFA, tem por missão planear, dirigir e controlar a SIDI das unidades e órgãos da FA. Apoia e assessoria o Comandante Aéreo na tomada de decisão no que concerne à proteção dos recursos humanos e materiais da FA (RFA 303-5).	A EPA, tem por missão garantir a prontidão dos meios necessários à SIDI dos meios humanos e materiais da Unidade, com vista a assegurar a sua integral capacidade operacional. Oficial <i>Force Protection</i> (FP) na Missão <i>Baltic Air Policing</i> (BAP) na Lituânia em 2014 (RFA 305-1 B).	Auxiliar na coordenação do emprego operacional dos meios atribuídos às atividades SIDI e apoiar na coordenação de meios conjuntos e combinados necessários à proteção das forças destacadas da Força Aérea. Oficial FP na United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali (MINUSMA) no Mali em 2016/2017 (RFA 303-5).	Proteção de aeronaves, pessoas e outros meios constituintes das Forças Nacionais Destacadas (FND), da Força Aérea, através de ações de defesa e proteção próxima, ativa e passiva. Oficial FP na Missão <i>Falcon Defence</i> (FD) na Romênia em 2015 (RFA 303-5).
Entrevista n.º	5	6	7	8
Nome	CAP/PA Pedro Cabete	TEN/PA Pedro Ventura	TEN/PA Hélder Lima	TEN/PA Roberto Goucha
Função	Oficial de Operações na EPA da BA11	Graduado de Serviço ao CCSD na BA6	Graduado de Serviço ao CCSD na BA5	Graduado de Serviço ao CCSD no DGMFA
Tipo de Entrevista	Exploratória	Analítica	Analítica	Analítica
Data/Duração	09DEZ16 – 75 minutos	10FEV17 – 30 minutos	17FEV17 – 30 minutos	17FEV17 – 40 minutos
Responsabilidades Chave	Planear e coordenar toda a atividade operacional da EPA, de acordo com orientações superiores. Oficial FP na Missão BAP na Lituânia em 2016 (RFA 305-1 B).	Militar PA responsável por coordenar/controlar as atividades de SIDI da Base Aérea N.º 6. Chefe de Equipa de Praças PA (RFA 305-1 B).	Militar PA responsável por coordenar/controlar as atividades de SIDI da Base Aérea N.º 5. Chefe de Equipa de Praças PA (RFA 305-1 B).	Militar PA responsável por garantir a prontidão operacional dos meios SIDI no DGMFA. Chefe de Equipa de Praças PA (MCLAFA 305-3 B).
Entrevista n.º	9	10	11	12
Nome	TEN/PA Hélder Matildes	TEN/PA Ricardo Santos	SAJ/PA Nuno Benedito	1SAR/PA David Santos
Função	Graduado de Serviço ao CCSD na BA4	Graduado de Serviço ao CCSD na BA1	Graduado de Serviço ao CCSD na BA6	Graduado de Serviço ao CCSD na BA5
Tipo de Entrevista	Analítica	Analítica	Analítica	Analítica
Data/Duração	24FEV17 – 55 minutos	24FEV17 – 30 minutos	10FEV17 – 30 minutos	17FEV17 – 30 minutos
Responsabilidades Chave	Militar PA responsável por coordenar/controlar as atividades de SIDI da Base Aérea N.º 4. Chefe de Equipa de Praças PA (RFA 305-1 B).	Militar PA responsável por coordenar/controlar as atividades de SIDI da Base Aérea N.º 1. Chefe de Equipa de Praças PA (RFA 305-1 B).	Militar PA responsável por coordenar/controlar as atividades de SIDI da Base Aérea N.º 6. Chefe de Equipa de Praças PA na área Cinotécnica. (RFA 305-1 B).	Militar PA responsável por coordenar/controlar as atividades de SIDI da Base Aérea N.º 5. Chefe de Equipa de Praças PA (RFA 305-1 B).
Entrevista n.º	13	14	15	
Nome	1SAR/PA Marcelo Cabral	1SAR/PA Olga Paredinha	2SAR/PA Carla Casal	
Função	Graduado de Serviço ao CCSD na BA1	Graduado de Serviço ao CCSD no CA	Graduado de Serviço ao CCSD na BA11	
Tipo de Entrevista	Analítica	Analítica	Analítica	
Data/Duração	24FEV17 – 30 minutos	01MAR17 – 30 minutos	01MAR17 – 35 minutos	
Responsabilidades Chave	Militar PA responsável por coordenar/controlar as atividades de SIDI da Base Aérea N.º 1. Chefe de Equipa de Praças PA (RFA 305-1 B).	Militar PA responsável por coordenar/controlar as atividades de SIDI do Comando Aéreo. Chefe de Equipa de Praças PA (RFA 305-1 B).	Militar PA responsável por coordenar/controlar as atividades de SIDI da Base Aérea N.º 11. Chefe de Equipa de Praças PA (RFA 305-1 B).	

**Apêndice C — Matriz das Entrevistas Analíticas**

Conceito// Dimensão// Indicadores	Resultado das Entrevistas Analíticas – Oficiais e Sargentos da PA	Fonte
<b>1. Que melhorias existirão ao nível da eficácia e da capacidade de tomada de decisão individual, se o chefe de equipa transferir autoridade e responsabilidade para os seus subordinados (em vez de as centrar em si) em algumas tarefas?</b>		
Dimensão Autoridade Indicador Transferência de Controlo	A transferência de autoridade e responsabilidade no meio militar poderá representar uma mais-valia para a concretização da missão, uma vez que permite e fomenta a resolução de problemas tendo em consideração diferentes pontos de vista. A transferência de autoridade e responsabilidade permite ainda ramificar o processo de execução, enriquecendo a sua complexidade, mas simplificando as tarefas a realizar.	(Goucha, 2017)
	O chefe de equipa ao transferir autoridade e responsabilidade para os seus subordinados para resolver uma dada tarefa, está a permitir perspetivas diferentes da sua, que ampliam a eficácia do grupo. Assim, haverá uma maior eficácia quantas mais tarefas/objetivos forem cumpridos, de preferência com qualidade.	(R. Santos, 2017)
	A transferência de controlo prevista no modelo, permite uma maior qualidade e rapidez no serviço (tarefas de rotina na segurança) e garante uma maior resiliência e proficiência da equipa (tarefas complexas de segurança: intervenção, emergências). Isto pela forma como cada militar se sente ainda mais responsabilizado pela importância do seu papel na equipa e tende a aplicar as suas capacidades de forma espontânea e dedicada.	(Lima, 2017)
Dimensão Autoridade Indicador Tomada de Decisão	Ao transferir a tomada de decisão, o líder cria uma descentralização da mesma, o que faz com que se possa concentrar nas decisões mais prementes e que necessitem de maior atenção. Permite ainda melhorar a tomada de decisão, pois ao obrigar os subordinados a encontrar soluções para determinados problemas, sem que tenham de recorrer ao líder, faz com que estes criem rotinas de resolução, que promovem a maturidade profissional.	(Paredinha, 2017)
	Na minha opinião, esta é uma questão crucial para o <i>comprometimento</i> e espírito de equipa, uma vez que cimenta a noção de que todos os indivíduos da organização são parte de um todo e por isso importantes para a tomada de decisão. Tal como previsto neste modelo, quando um chefe transfere parte da sua autoridade, consegue uma gestão mais eficaz dos seus elementos e permite que possam participar nas decisões que influem diretamente nos resultados da organização.	(Casal, 2017)
<b>2. Quais os benefícios, que o aumento da partilha de informação e a comunicação eficaz, no seio das equipas de serviço (ao nível das praças), podem trazer para a qualidade de informação disponível?</b>		
Dimensão Informação Indicador Partilha de Informação	A partilha de informação no seio de um grupo de trabalho é muito importante. Devemos ter em conta que um militar, ao dispor de todas as informações pertinentes para o desempenho das suas funções, estará em melhores condições de resolver qualquer situação urgente, minimizando o erro associado à sua tomada de decisão.	(Paredinha, 2017)
	Reportando à minha experiência, a circulação de informação em equipas de serviço da PA é fundamental para a eficácia, pois vai permitir que os subordinados conheçam a sua missão, os condicionalismos, o papel de cada um e o valor que este adiciona ao grupo, contribuindo para a estimulação de uma cultura organizacional inclusiva.	(Lima, 2017)
	A partilha deve ser feita não só pelos mais experientes, mas também por aqueles que têm menos tempo de serviço. Permite transformar os conhecimentos individuais em coletivos, auxiliando a formar, educar e motivar aqueles que são menos experientes, em função do tempo de serviço.	(Matildes, 2017)



Dimensão Informação Indicador <u>Comunicação Eficaz</u>	A comunicação eficaz é indispensável para a eficácia das equipas, pois facilita a troca de ideias, a partilha de informação e permite atingir soluções de forma mais expedita. Para além disso, fomenta a partilha de experiências e as novas aprendizagens; facilita a tomada de decisão, estimula a criatividade, desenvolve capacidades e competências individuais e contribui para a motivação laboral, pois o líder sabe que uma equipa bem informada e esclarecida, é uma equipa mais eficaz.	(Casal, 2017)
	A comunicação eficaz, aumenta o sentimento de pertença, aperfeiçoa a responsabilização e amplifica o nível de compreensão geral. Todavia, se mal gerida dentro do grupo, pode conduzir a interpretações dúbias, erróneas e fora do contexto; demasiados militares a saberem o mesmo, com informação que não foi tratada e que nada acrescenta, nem contribui para as atividades a realizar.	(Ventura, 2017)
<b>3. De que modo é que aumento da competência individual, com recurso à gestão de erros (iniciativa de execução) e ao <i>empowerment</i> (proporcionar poder, informação e conhecimento), contribui para a valorização individual?</b>		
Dimensão Competência Indicador <u>Gestão de Erros</u>	Os erros cometidos pelos subordinados são parte integrante do processo de aprendizagem e devem ser aceites com naturalidade, corrigidos e integrados na experiência coletiva, para que não voltem a ocorrer. Só assim é possível construir conhecimento e colmatar procedimentos.	(Cabral, 2017)
	A cultura do erro deve ser fomentada no seio da equipa, uma vez que permite a correção do procedimento e garante a construção de conhecimento alicerçado na experiência.	(Benedito, 2017)
	Quando os subordinados desenvolvem as suas tarefas sob um prisma de tentativa e erro, o seu processo de aprendizagem melhora substancialmente, tanto no que diz respeito a assuntos de serviço, como a outros. Para além disso, permite o aumento do sentido de responsabilidade, tanto individual como coletiva, pois os elementos da equipa também podem interceder e auxiliar os camaradas antes que os erros se concretizem, o que por sua vez melhora a competência individual.	(R. Santos, 2017)
Dimensão Competência Indicador <u>Empowerment</u>	A aplicação do <i>empowerment</i> na instituição militar traz vantagens, como promover a formação de novos líderes, novas oportunidades e ampliação da visão da organização. Um modelo de liderança que promova o <i>empowerment</i> , desenvolve a autonomia dos subordinados, que cimentada na competência e em sólidos conhecimentos técnicos, melhora o desempenho individual. Pode ainda fomentar, uma melhoria no ambiente de trabalho e desenvolver um espírito de partilha de decisões e de liderança, que por sua vez contribui para aumentar a motivação e cooperação entre os membros da equipa. Todavia, acarreta alguns riscos e existem aspetos que devem ser sempre controlados de perto. O aspeto mais importante prende-se com a monitorização dos militares que não estejam prontos para lidar com o aumento das responsabilidades e de tomadas de decisão. O aumento do stress e o abuso de poder, estão entre os comportamentos que devem ser combatidos e controlados.	(Matildes, 2017)
	O <i>empowerment</i> constitui uma oportunidade soberana para aproveitar todo o potencial dos subordinados, melhorando a autonomia e a qualidade das decisões no seio da equipa, que se sente assim mais capaz de enfrentar os desafios colocados. Por outro lado, quanto mais o indivíduo sentir a oportunidade de exprimir as suas ideias e de transmitir as suas opiniões, resultará num sentimento de confiança em relação à chefia, contribuindo assim para a sua valorização individual e motivação.	(D. Santos, 2017)



<b>4. De que forma é que a aposta no incremento dos conhecimentos dos subordinados, através da aprendizagem contínua e da definição de objetivos específicos, permitirá desenvolver e manter a autonomia das equipas?</b>		
<b>Dimensão Conhecimentos</b> Indicador Aprendizagem Contínua	<p>O desenvolvimento das competências profissionais assente no saber-fazer, trará melhorias para os índices de confiança e para a qualidade de serviço prestado, mas também para a autonomia do militar no desempenho das suas funções.</p> <p>Associados a esta melhoria de <i>skills</i> profissionais é natural que, por um lado, aumente a autonomia do desempenho profissional dos militares, e por outro se possam começar a estabelecer objetivos profissionais mais ambiciosos.</p>	(Ventura, 2017)
	<p>A aprendizagem contínua pode proporcionar maior versatilidade e autonomia às equipas de serviço, pelos conhecimentos técnico-profissionais, mas sobretudo pela maturidade que o próprio conhecimento produz.</p> <p>Como tal, deve obedecer a um programa específico que contribua para a definição dos objetivos (parcelares e final), que vão orientar a equipa para a consecução da missão.</p>	(Benedito, 2017)
	<p>Na minha opinião, não interessa melhorar apenas a formação dos Graduados, pois o trabalho da Polícia Aérea assenta essencialmente no trabalho de equipa.</p> <p>Assim sendo, a formação ou realização de cursos, deveria ser efetuada em conjunto com as praças, pois a única forma de podermos ter equipas eficazes e coordenadas, passa por estas terem o mesmo nível de conhecimentos técnicos do que a chefia direta, em que a única diferença perceptível seria a formação orientada para a chefia e liderança.</p>	(D. Santos, 2017)
<b>Dimensão Conhecimentos</b> Indicador Definição de Objetivos	<p>Os objetivos permitem que as equipas direcionem o seu esforço e canalizem a sua atenção, representando pequenas metas diárias a atingir, com influência na autonomia, dedicação, motivação e no resultado final.</p> <p>Através desta definição de objetivos, ser-nos-á possível construir equipas cada vez mais autónomas, dedicadas e motivadas.</p>	(Casal, 2017)
	<p>A informação disponível traduzida em conhecimentos técnico-profissionais, revela-se fundamental para o desempenho de cada militar e constitui um importante auxiliar para o seu processo de tomada de decisão.</p> <p>A definição de objetivos parcelares possibilita manter a equipa focada num objetivo comum, aumentando a sua autonomia e eficácia.</p>	(Paredinha, 2017)
<b>5. Será que a adoção de uma cultura organizacional que valorize a partilha, alicerçada em princípios orientadores (iniciativa, compromisso, integridade), concorre para aumentar os níveis de confiança e de cooperação das equipas?</b>		
<b>Dimensão Confiança</b> Indicador Cultura Organizacional	<p>A abordagem aludida por este modelo de liderança vai contribuir para aumentar os níveis de confiança e de cooperação. A Polícia Aérea, apesar de estar embebida nos valores e conceitos que caracterizam a cultura organizacional da Força Aérea, pode demarcar-se dos demais por traços distintos resultantes da especificidade da missão, formação e treino.</p> <p>Uma cultura que estimule a confiança, vai melhorar a coesão das equipas, valorizar os militares e reforçar os valores que os motivam e diferenciam como profissionais.</p>	(Lima, 2017)
	<p>A adoção de uma cultura organizacional que promova a união e os valores partilhados, conduz a um aumento dos níveis de confiança e de cooperação numa equipa.</p>	(Cabral, 2017)
	<p>Sim, a minha experiência pessoal como chefe de equipas de serviço, tem demonstrado que se for criado um ambiente que valorize os contributos individuais, a confiança mútua, a responsabilização e o sentimento de pertença, terá um impacto positivo nos níveis de confiança e de cooperação. Quanto mais fortes forem os laços de confiança entre os elementos da equipa, maior é a sua disponibilidade para colaborar entre si e com a chefia.</p>	(Casal, 2017)





<b>Dimensão Confiança</b> Indicador Princípios Orientadores	A definição de linhas orientadoras específicas, apresenta vantagens inegáveis para as equipas de serviço, pois ao fazer com que todos se guiem pelos mesmos valores, fixa a identidade do grupo e aumenta a cooperação entre os seus membros.	(D. Santos, 2017)
	A partilha de princípios diretores como a iniciativa, o compromisso e a integridade, permite aumentar os níveis de confiança e de cooperação nas equipas. Os princípios aludidos, devem estar associados a outros como a coragem, honestidade, honra e orgulho em servir, devendo ser cultivados e potenciados na sociedade castrense, e neste caso específico no seio de uma equipa de militares da Polícia Aérea.	(Matildes, 2017)
	A definição de um código de conduta fixa a identidade do grupo, sendo os seus princípios orientadores, uma forma de guiar cada militar na prossecução de um dado objetivo, tendo como base recomendações para a sua conduta. Esta orientação, irá permitir desenvolver competências que concorrem para a edificação da confiança e de competências sociais alicerçadas na cooperação e coordenação social.	(Goucha, 2017)
<b>6. Considerando a sua experiência, enquanto responsável por equipas de serviço da Polícia Aérea, acha que o reconhecimento por parte da chefia direta (reforço de comportamentos e recompensas), permitirá aumentar o sentimento de pertença e o grau de cooperação e de participação dos subordinados dentro da equipa?</b>		
<b>Dimensão Reconhecimento</b> Indicador Reforço de Comportamentos	O reforço positivo imediato, faz com que o militar que é reconhecido se sinta realmente apreciado e passe a aumentar o volume e qualidade da sua participação nos processos de trabalho, o que contribui para que se sinta também mais motivado.	(Paredinha, 2017)
	O reforço positivo é um catalisador do sentimento de pertença, que no caso da Polícia Aérea, está intimamente ligado ao espírito de corpo que caracteriza esta especialidade. Assim, perante este reforço, o grau de cooperação e de participação dos subordinados sairá fortalecido, pois aumenta a vontade de fazer melhor.	(Lima, 2017)
	Um militar a quem é atribuído um reforço positivo, está mais disponível para alinhar os seus objetivos com os da instituição onde está inserido, melhorando o seu sentimento de pertença e a vontade de cooperar com os restantes camaradas.	(Benedito, 2017)
<b>Dimensão Reconhecimento</b> Indicador Recompensas	Quando existe um reconhecimento do esforço e do bom desempenho dos subordinados, o grau de cooperação e de participação sairá inevitavelmente reforçado. Para além disso, é sempre gratificante para o militar receber uma palavra de apreço, seja em privado, ou através do reconhecimento público, enaltecendo o seu contributo, para a missão daquela equipa de serviço. Todavia, a atribuição de recompensas que premeiem o mérito deve ser equilibrada e justa, para não provocar sentimentos de desigualdade, ou criar perceções erradas, que conduzam à competição entre pares ou à escravização da execução de tarefas face às recompensas.	(Lima, 2017)
	Só através de recompensas que reconhecem e diferenciam os bons desempenhos, será possível garantir que as Praças da PA se encontram permanentemente motivadas. Caso contrário, as recompensas poderão funcionar como um agente divisor e gerador de discórdia, em vez de serem o agente unificador que intensifica o sentimento de pertença.	(Goucha, 2017)
	O reconhecimento efetivo, por parte do escalão superior, é determinante para a motivação, estado de ânimo e sentido de justiça dos subordinados. No entanto, não existe situação mais nefasta para a credibilidade do chefe de uma equipa, do que as palavras vazias de conteúdo, elogiando e reconhecendo, por um lado, mas não agindo, na relação direta com os seus subordinados, de uma forma condicente e coerente com o que foi expresso verbalmente.	(Ventura, 2017)

**7. Quais são para si os fatores críticos para o sucesso (elementos chave, traduzidos em competências, procedimentos e boas práticas) na gestão de equipas de serviço? Identifique cinco (5) que considere determinantes?**

<b>Dimensão Reconhecimento</b> Indicadores Reforço de Comportamentos e Recompensas	Da minha experiência profissional, estes são os que fazem a diferença: A capacidade de Comunicação; a Experiência; o Reconhecimento por parte do escalão superior; a Competência Profissional e a Confiança (do próprio e aquela que é transmitida no seio das relações laborais).	(Ventura, 2017)
	Os cinco fatores críticos para o sucesso são: O Reconhecimento das chefias (contribui para a motivação individual); a Experiência intrínseca de cada militar; a sua capacidade de Comunicação; os Conhecimentos e a Competência.	(Lima, 2017)
	Para que tudo resulte, é necessário: Experiência (em particular obtida em missões no exterior da Unidade); Formação (que deve ser mais do que um treino, criando hábitos e rotinas essenciais); Comunicação; Confiança e Reconhecimento.	(Goucha, 2017)
	Entre esses fatores e boas práticas destaco: A Confiança (entre a equipa e o chefe e entre os elementos); a Formação contínua (ajustada às necessidades de serviço, o que inclui as tarefas diárias); o Reconhecimento efetivo do desempenho dos subordinados; a capacidade de Comunicação (individual e em grupo) e a Competência (adquirida através do treino e da formação profissional).	(Matildes, 2017)
	Na qualidade de chefe de equipa, considero importante: A Comunicação (a forma como interagimos com os subordinados e nos fazemos entender); a Confiança (essencial para que o grupo como um todo funcione, pois promove a interdependência e garante a cooperação entre os elementos); os Conhecimentos (quanto mais conhecedor, melhor será como profissional); o Reconhecimento (ter a certeza que as chefias são capazes de distinguir os muito bons, dos outros) e a Competência.	(R. Santos, 2017)
	Os cinco fatores determinantes na gestão de equipas de serviço são: A Comunicação (essencial para transmitir ordens e comunicar às chefias intenções); a Confiança; os Conhecimentos (deve ser dada a oportunidade de os subordinados crescerem profissionalmente); o Reconhecimento do trabalho bem feito (por parte das chefias) e a Competência.	(Benedito, 2017)
	Na minha opinião, os fatores críticos são: A Comunicação (devemos ser capazes de comunicar de forma eficaz); a Confiança (melhora o desempenho dos subordinados); a Experiência (medida através da maturidade pessoal de cada militar); os Conhecimentos (que devem ser estimulados através do treino de competências específicas) e o Reconhecimento por parte das chefias.	(D. Santos, 2017)
	Os fatores são os seguintes: Reconhecimento (da parte das chefias em relação aos subordinados e dos subordinados para a chefia, como referência moral e idónea); Confiança (entre os elementos da equipa); Conhecimentos; Formação para a tarefas a realizar e Experiência (em funções similares).	(Cabral, 2017)
	Os fatores críticos para o sucesso são: Reconhecimento direto (que permite manter a equipa motivada); Confiança (valorizar as valências pessoais e profissionais de cada militar); Conhecimentos (partilhar sempre toda a informação que possa ser pertinente para o desempenho das funções); Competência Profissional (fornecer as ferramentas) e Formação (melhorar as competências cruciais).	(Paredinha, 2017)
	Na minha perspetiva, os fatores críticos para o sucesso na gestão de equipas de serviço assentam essencialmente: Na Confiança (depositada nos elementos da equipa); nos Conhecimentos (com que cada um contribui para a equipa); no Reconhecimento (reforço positivo); na Comunicação (partilha de informação e disponibilidade para ouvir os subordinados) e na Competência.	(Casal, 2017)





8. Qual é a sua opinião acerca do modelo de liderança ( <i>leader-follower</i> ), usado atualmente na gestão de equipas de serviço da PA?		
Eficácia, Autonomia e Cooperação Todas as Dimensões Todos os Indicadores	Julgo que ao nível do escalão Esquadrilha, é adequado ao cumprimento da missão, considerando a especificidade da missão atribuída à PA. Contudo, só é realmente eficaz quando o líder desempenha as suas funções, não apenas fruto do seu cargo/posto, mas sim pelo reconhecimento dos seus subordinados, que o seguem de forma consciente, confiante e dedicada.	(Ventura, 2017)
	A gestão das equipas PA resulta da herança dos modelos de liderança dos tempos do serviço militar obrigatório, com resultados rápidos e eficazes, mas limitados na qualidade e complexidade, onde se denota uma falta de confiança na formação e capacidade dos subordinados. Este modelo, apesar de reduzir os erros de execução, também limita os militares da PA à prática de pequenas tarefas, intercaladas com constantes solicitações do escalão superior, do qual se espera autorização para executar o “passo seguinte” de um processo de segurança.	(Lima, 2017)
	Trata-se da forma mais fácil de garantir que a missão é cumprida, de acordo com a visão do Comandante, evitando interpretações erróneas, que levem a ações diferentes daquelas que foram previstas. Porém, apresenta problemas sérios, pois o conceito determinar/cumprir, impede o desenvolvimento do espírito crítico dos subordinados, ao impossibilitar o contributo destes para as tarefas da equipa, o que por sua vez, influencia a tomada de decisão, seguindo-se obrigatoriamente a perspetiva única do líder.	(Goucha, 2017)
	Este modelo é vantajoso quando se tratam de equipas pouco experientes, em que os militares têm pouca confiança nas suas capacidades. No entanto, encontra-se desatualizado face à realidade atual, pois com cada vez menos recursos humanos, devemos obter diferentes abordagens para os problemas, através da valorização e integração de todos os contributos.	(Matildes, 2017)
	Este é o modelo mais utilizado, em que o graduado ordena e o subordinado (seguidor) executa a tarefa de forma mecânica, sem a questionar. Entendo que, face ao cenário atual, devia ser adotado um modelo diferente, que incidisse de forma mais evidente na motivação dos subordinados.	(R. Santos, 2017)
	Na minha opinião, está desatualizado atendendo a dois fatores: O aumento da escolaridade obrigatória e o fim do serviço militar, fenómenos sociais que obrigam a repensar o modelo de liderança, de forma a maximizar os recursos, de modo a que se possam ajustar aos níveis de eficácia e de profissionalismo requeridos pela instituição.	(Benedito, 2017)
	Este modelo de liderança, característico e comum da instituição castrense, tem um efeito bastante negativo na gestão das equipas de serviço, acabando por dificultar a agilização da resolução de problemas, tanto no que diz respeito ao nível operacional, como na gestão de recursos humanos.	(D. Santos, 2017)
	O modelo em questão é eficaz, mas apresenta diversas desvantagens, pois não estimula a participação, não valoriza a opinião, nem cria as condições para que os subordinados sejam criativos e autónomos. Entendo que está na altura de mudar.	(Cabral, 2017)
	Penso que este modelo se encontra desatualizado, pois não permite retirar benefícios da interação entre o líder e os seus subordinados. O atual modelo exige uma obediência cega, que apesar de permitir uma micro-gestão mais eficaz, impede que exista um possível processo de aprendizagem e de melhoria de procedimentos.	(Paredinha, 2017)
	Muito embora este modelo seja eficiente na sua generalidade, em termos práticos, os subordinados não participam de forma ativa na resolução de problemas, cabendo-lhes apenas a execução das tarefas superiormente definidas. Desta forma, considero que o modelo <i>leader-follower</i> é eficiente, mas não fomenta a comunicação, a partilha, o sentimento de pertença, a responsabilidade e o desenvolvimento de novas competências.	(Casal, 2017)